L'USINE NOUVELLE

Construisez votre qualité

Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante

Pierre LONGIN
Henri DENET



2e édition

DUNOD

Construisez votre qualité

Construisez votre qualité

Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante

Pierre LONGIN
Henri DENET

2e édition

L'USINENOUVELLE

DUNOD

Ouvrages de Pierre LONGIN :

Coachez votre équipe : techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe, 3e édition, Dunod, 2006.

Agir en leader avec la PNL : 50 exercices d'application, 3e édition, Dunod, 2006.

Donner du sens à sa vie grâce à l'ennéagramme : naître à soi-même, 2e édition, InterÉditions, Paris, 2005.



ISBN 978-2-10-053621-4

Table des matières

Introduction IX

PREMIÈRE PARTIE – **Responsabilité de la direction**

CHAPITRE 1 ■ **L'approche processus** 8

Qu'est-ce que l'approche processus ? 8
L'identification des processus 14
La description et le pilotage des processus 18
Une société pionnière, Arcelor Auto 20
Exemple de processus dans une PME 26

CHAPITRE 2 ■ **Engagement, politique et revue de direction** 31

L'engagement de la direction 32
La politique qualité 36
La revue de direction 44
Engagement, politique et revue 50

CHAPITRE 3 ■ **Périmètre et formalités aux frontières** 53

Questions préalables 54
La société fait partie d'un ensemble qui exerce plusieurs métiers compatibles : le CETE APAVE Nord-Ouest 55
La société est une mise en commun de ressources : l'Asap 61
La société est un organisme d'inspection de type B ou C : Gaz de France Qualité Soudage 67

DEUXIÈME PARTIE – Les pratiques en question

CHAPITRE 4 ■ **Documentation du système de management** 75

Quel système documentaire adopter ? 77

La documentation du système de management 79

Comment maîtriser la gestion de la documentation ? 88

CHAPITRE 5 ■ **Les achats : fournisseurs et produits achetés** 93

Décrire les objets à acheter 94

Rechercher des fournisseurs 98

Identifier le fournisseur et les produits achetés 102

Contrôler les produits et les services fournis 104

Mesurer la performance d'achat pour l'améliorer 106

Cas particulier de la sous-traitance 108

CHAPITRE 6 ■ **Audits et compétences des auditeurs** 109

La préparation de l'audit 112

Le déroulement de l'audit 112

La rédaction du rapport d'audit 116

Les compétences des auditeurs 121

Pistes de questionnement pour auditer l'efficacité 122

Annexes au chapitre 6 130

CHAPITRE 7 ■ **Démarche de progrès : des non-conformités au pilotage des améliorations** 135

Le contrôle 136

Les non-conformités 138

De la conformité à l'amélioration 147

TROISIÈME PARTIE – Recourir à la reconnaissance extérieure

CHAPITRE 8 ■ **L'accréditation** 168

Qu'est-ce que le Cofrac ? 169

Le processus d'accréditation 174

CHAPITRE 9 ■ **La certification** 185

Qu'est-ce que l'ISO ? 185
Quel est l'intérêt de la certification ISO 9001:2000 ? 187
Les normes ISO 9000 189
La démarche en vue de la certification 193
Et après la certification ? 200

QUATRIÈME PARTIE – **Développer la compétence des acteurs**

CHAPITRE 10 ■ **Entreprenez une démarche concertée pour définir les fonctions** 209

Qu'est-ce qu'une fiche de définition de fonction ? 210
Élaborez les définitions de fonctions comme un projet d'entreprise 212
Un exemple de définition de fonction : directeur de la qualité 220

CHAPITRE 11 ■ **Enregistrez et développez les compétences individuelles** 223

Les engagements individuels 224
Qualification et habilitation 226
Le tutorat 229
L'expérience professionnelle 230
Le recueil individuel de compétences 235
Annexes au chapitre 11 238

CHAPITRE 12 ■ **Pratiquez l'entretien d'appréciation et de progrès** 244

À quoi sert un entretien ? 244
Quelles rubriques mettre dans l'entretien d'appréciation ? 250
Comment rédiger les objectifs de vos collaborateurs ? 252
La fonction orientation de l'entretien 259
Devez-vous préparer vos entretiens ? 260
Exercices d'entraînement pour formuler des objectifs 263
Annexe au chapitre 12 – Exemple d'entretien d'appréciation du personnel 265

CINQUIÈME PARTIE – **Communiquer pour mobiliser les acteurs**

CHAPITRE 13 ■ **Utilisez le langage non verbal pour assurer le contact** 278

Respectez la bulle de votre interlocuteur 279
Regardez votre interlocuteur 282
Pour écouter avec tout votre corps, synchronisez-vous sur votre vis-à-vis 284
Exercices d'entraînement 289

CHAPITRE 14 ■ **Communiquez votre démarche qualité** 292

Les trois centres énergétiques : tête, cœur et corps (ou tripes) 293
Quand la communication se fait aliénante… 298
Reformulez ce que dit votre interlocuteur 302
Posez les bonnes questions 305
Recadrer ce que dit votre interlocuteur 306
Avec vos interlocuteurs, exprimez vos émotions et affirmez-vous 313
Corrigés des exercices du chapitre 14 316

CHAPITRE 15 ■ **Pour communiquer, servez-vous aussi de l'écrit** 318

Principes d'écriture pour être bien lu 321
Quelques principes de mise en page 328

Un conte, en guise de conclusion… 333

Index 335

Introduction

Ce livre est construit selon la technique du puzzle : arriver au résultat à partir de morceaux épars qui, petit à petit, se rejoignent pour former d'abord quelques ensembles cohérents, mais séparés. Puis se créent des liens entre ces ensembles pour former un tout. Ainsi vous découvrirez le tableau final, à votre manière, selon votre cheminement et votre compréhension pas à pas.

Avez-vous remarqué comme il est aisé de refaire un puzzle ? Il y a bien plus que la mémoire visuelle : la connaissance du tableau final permet de placer très facilement un détail à la bonne place même quand il est isolé. Parce qu'il a pris du sens.

Cette présentation nous a paru associer deux avantages :

- Elle vous permet à vous, lecteur, de lire l'ouvrage à votre convenance. Sans vous astreindre à une étude suivie. En prenant les chapitres selon vos besoins et vos goûts… Ou votre humeur. La question à laquelle répond chaque chapitre est clairement indiquée dans le titre et le contenu évoqué dans le texte introductif de chaque partie. Vous aurez donc tout loisir de retenir ce qui fait écho à vos préoccupations et de passer sur ce qui vous intéresse moins. Au moins pour le moment.
- Pour nous, auteurs, cette présentation permet de revenir sur l'essentiel à partir de problèmes différents. L'essentiel, ce sont ces quelques

idées force qui constituent le véritable contenu de ces pages. Notre objectif est seulement de vous les présenter sous des angles différents.

Il n'y a donc pas d'enchaînement logique entre les cinq parties de ce livre ou entre les chapitres de chacune d'elle. Aucun d'eux n'est lié ni à celui qui précède, ni à celui qui suit par un lien de cause à effet. Pourtant tous sont reliés entre eux par l'intermédiaire de ces idées force qui forment *le fil rouge* de la démarche que nous proposons :

Mettre au point et faire fonctionner un système de management de la qualité, c'est apporter aux managers le cadre et le soutien dont ils ont besoin pour :

- prévoir, planifier ;
- organiser, adapter ;
- commander, déléguer ;
- comparer, décider ;
- coordonner, harmoniser ;
- communiquer, mobiliser ;
- maîtriser, contrôler.

Ce sont les sept grands domaines clés du management, évoqués au gré des chapitres.

L'entreprise est un lieu où, bon gré, mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins, les besoins de l'organisation et les besoins individuels. Cette intégration n'est ni impossible, ni donnée spontanément. Mais, elle s'appuie sur l'organisation et la communication que la hiérarchie peut geler ou favoriser.

Dans une entreprise, comme dans le corps humain, tous les organes sont en interaction. Chacun à sa place, avec sa ou ses fonction(s), apporte sa contribution de manière spécifique et harmonieuse. L'organe essentiel est le cerveau qui commande tout, plus ou moins consciemment. La direction de l'entreprise joue ce rôle qui dépasse largement commandement et contrôle.

Pour tenir, dans la durée, le challenge de la qualité, une entreprise doit mettre l'accent sur la communication. Il s'agit à nos yeux d'une décision de direction. C'est pourquoi, nous avons inclus dans ce livre une cinquième partie sur les techniques de communication, aussi importantes pour nous que la connaissance des normes et des méthodes.

Pour la vie d'une entreprise, les référentiels qualité sont très comparables au Code de la Route pour les automobilistes. Connaître et pratiquer le Code de la Route ne fait pas de nous, automatiquement, de bons conducteurs. Mais, cela y contribue…

Il faut, en plus, non seulement une voiture en bon état, mais surtout un pilote aguerri. Ce dernier doit avoir une bonne vue, une attention vigilante et des réflexes, le sens de l'appréciation de l'entretien des routes et la capacité à interpréter les effets possibles de la météo. Et surtout, il doit avoir le sens des autres : passagers, piétons, automobilistes. Enfin, il lui faut comprendre l'esprit, l'intention et l'utilité de ces exigences qui sont avant tout le fruit de l'expérience.

Il en est de même pour conduire une entreprise avec les données du système de management de la qualité. Et ce rôle de pilote est prioritairement dévolu à la direction.

En somme, nous cherchons à vous transmettre le nouveau *gène qualité*. Celui qui, porté par les nouvelles normes ISO 9000 et suivantes dans leur version 2000, donne à l'efficacité la priorité qu'elle n'aurait jamais dû perdre. Ce *gène* s'accroche à tous les systèmes de management de la qualité, y compris ceux qui relèvent de l'accréditation. Il place la gestion des compétences et la communication dans et autour de l'entreprise, dans une position qui leur donne leurs lettres de noblesse.

La nouvelle édition nous permet de faire le point sur quelques évolutions de l'approche processus. Tout en décloisonnant les fonctions, cette approche dote le management d'un outil centré sur l'amélioration et le progrès : pour le client, mais aussi pour l'organisme. Nous l'avons illustrée de représentations graphiques simples auxquelles nous avons participé.

Nous avons ajouté des anecdotes qui apportent, du moins nous l'espérons, un sourire, une bulle de vécu. Ces textes viennent conforter ou, parfois, contredire le texte « doctrinal » environnant, nous rappelant que nous sommes dans des activités humaines qui échappent, de temps à autre, aux schémas préconçus…

Rien n'est jamais figé. Nous avons perçu, dans le bilan qu'a dressé pour nous un chef d'entreprise, un risque d'apparition « d'espaces » entre les processus. Nous rapportons plusieurs extraits de cette interview. Même avec des indicateurs satisfaisants, la nouvelle approche ne règle pas tous les problèmes de management. Cela confirme que la

dimension humaine de l'outil apporte certes des succès, mais aussi de nouveaux obstacles à franchir.

Il est encore tôt pour mesurer les incidences de la mondialisation dans les organisations. Ce sera un facteur important d'évolution dans le management et l'organisation du travail. La démarche qualité est mise au service de « l'efficience » ou « performance globale ». Elle développe aussi l'harmonie entre toutes les composantes des organisations, en privilégiant la place de l'homme au sein des structures.

PARTIE 1

Responsabilité de la direction

L'organisation des entreprises devient de plus en plus complexe. La mondialisation des économies, les nouvelles technologies, les aspirations économiques, sociales et psychologiques de leurs personnels sont des facteurs d'accélération des changements et d'accroissement de la complexité.

Les théories des organisations se succèdent… Aucune ne paraît être suffisamment large pour englober le présent et un avenir prévisible. Nous sommes loin d'une science exacte. Aucune formule ne permet de prédire l'évolution d'une entreprise.

L'un des thèmes récurrents de cet ouvrage est au cœur du management et peut s'exprimer ainsi : l'entreprise est un lieu où, bon gré, mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins, les besoins de l'organisation et les besoins individuels. Cette intégration n'est ni impossible, ni donnée spontanément. Elle s'appuie sur l'organisation et la communication que la direction peut geler ou favoriser.

La complexité de l'entreprise est celle d'un être vivant. C'est pourquoi, probablement, le terme *organisme* est de plus en plus souvent utilisé dans les textes normatifs. Il peut désigner soit l'entreprise, soit une partie de l'entreprise, soit une entité transversale de type fonctionnel au service de l'entreprise ou même du groupe. Or, le propre du vivant est d'être en perpétuelle évolution…

Il est intéressant de rechercher la signification initiale des termes récupérés ou plutôt réactualisés dans le langage moderne. Que nous dit le dictionnaire[a] ?

Organiser : (fin XIII[e]) « rendre apte à la vie » 1. Doter d'une structure, d'une constitution déterminée, d'un mode de fonctionnement 2. Soumettre à une méthode, à une façon déterminée de vivre ou de penser. 3. Préparer (une action) pour qu'elle se déroule dans les conditions les meilleures, les plus efficaces.

Organe : (XV[e]) Partie d'un être vivant (organisme) remplissant une fonction particulière.

Organisme : (1729) Biologie : être vivant, animal ou végétal ayant une individualité propre. Ensemble des organes qui le constituent. 1. Ensemble organisé. 2. Ensemble des services, des bureaux affectés à une tâche.

a. Nous avons choisi *Le Petit Robert* de 1984, précisément parce qu'il est déjà un peu… ancien.

Pour être compris, ce n'est un secret pour personne, il faut être simple… Une organisation doit être comprise. Comprise par les collaborateurs, comprise par les partenaires extérieurs : clients, prestataires de services, évaluateurs… Les choix de direction dans le domaine de l'organisation doivent prendre en compte cet impératif.

Les tendances actuelles, dans les sociétés industriellement évoluées, exigent en plus du travail humain, l'ingéniosité et la capacité à faire face à des situations imprévues. C'est la condition première pour qu'un organisme de production de biens ou de service crée de la *valeur ajoutée*. Cette valeur ajoutée est la marge bénéficiaire, qui traduit la performance économique de l'organisme.

Aujourd'hui, cette performance dépend moins de la capacité physique de production, que de la qualité de la coopération entre les acteurs des services, des métiers ou des ateliers.

Plus que jamais cette performance est collective. Elle est à construire par le regroupement des savoir-faire et par des liens entre ces regroupements. Ces regroupements et ces liens, adoptés par la direction, constituent l'organisation. Elle repose sur l'encadrement mais c'est la direction qui l'impulse.

La direction de chaque entreprise (organisme) – la vôtre aussi – recherche :

- l'attractivité de sa production aux yeux de ses clients,
- l'efficacité de son organisation et de ses moyens de production, en termes de fiabilité et de prix de revient,
- l'adaptation permanente de son organisation et de ses moyens aux nouvelles technologies et aux nouveaux besoins de ses marchés.

Engagement et autorité de la direction

Les types d'organisation sont multiples et nous ne chercherons pas à les identifier, les définir, ni en faire un inventaire. Mais il est important que vous ayez une vision claire de l'organisation de votre entreprise. Celle-ci doit être perçue et comprise de la même façon par vos collaborateurs, vos clients, vos fournisseurs et vos partenaires habituels. Elle est la première expression de l'engagement de la direction.

L'approche de Taylor a marqué, et marquera longtemps encore, toutes les théories d'organisation.

La division horizontale du travail conduit à la spécialisation. Elle a pour objectif d'assurer la performance technique et la diminution du temps d'exécution des tâches. Qu'elles soient de production ou fonctionnelles. C'est une approche des activités réalisées par un savoir pointu dans un domaine étroit. D'où le concept du *one best way*.

La division verticale du travail conduit à distinguer nettement les concepteurs du travail et les exécutants. Ils sont placés les uns et les autres sous l'autorité de la direction. Cette approche conduit à placer la bonne personne à la bonne place : *the right man in the right place*.

Ces deux approches sont à l'origine de toutes les *fonctions* au sein de l'entreprise. Elles ont imprégné la réflexion de tous les managers – ou presque – qui aujourd'hui font du taylorisme comme on fait de la prose…

Le mot fonction peut prendre plusieurs significations, l'une collective l'autre individuelle :

Fonction : (1539) (I) Action : rôle caractéristique d'un élément, d'un organe dans un ensemble. (A) *personnes :* Exercice d'un emploi d'une charge pour jouer son rôle dans la société, dans un groupe social. (B*) choses :* rôle caractéristique que joue une chose dans l'ensemble dont elle fait partie. – (XVIe) Ensemble des propriétés actives concourant à un même but chez l'être vivant.

(II) Mathématiques : Relation qui existe entre deux quantités, telle que toute variation de la première entraîne une variation correspondante de la seconde.

Ce nouveau retour au dictionnaire[a] fait manifestement écho au premier. Il y a un lien évident entre organisme et fonction[b]. Ce lien est centré sur le vivant… Un vivant qui par essence évolue et se transforme. Un vivant qui est interdépendant de tout ce qui l'entoure.

a. *Le Petit Robert*, éditions Le Robert, 1984.

b. Le terme fonction utilisé seul est associé à la dimension personnelle. Lorsqu'il s'agit de la dimension collective, il sera soit remplacé par le mot organe soit par l'expression fonction collective.

Taylor était persuadé que les intérêts des patrons et des ouvriers (dirigeants et exécutants) étaient convergents. Dans *Les principes de la direction scientifique*, il écrivait : « [au lieu] de se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns contre les autres en ennemis, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée ».

Les principes d'adhésion du personnel chers à l'ISO 9004 étaient déjà implicitement formulés…

Analyse de risque et responsabilité de la direction

Porteuses de progrès, les avancées contenues dans la norme ISO 9001 ne remettent pas en cause les acquis des entreprises qui ont adopté de véritables démarches qualité : faire entrer le client au cœur de l'entreprise, identifier des processus clés par rapport à une politique clairement établie et partagée par tous et les gérer de façon efficace, revoir et alléger des structures documentaires, il s'agit bien là d'avancées et non de nouveautés.
Alan Bryden, Directeur Général de l'Afnor

Oui, les choses avancent et les normes qui décrivent le consensus international sur la qualité l'affichent. Citons notamment :

- le passage de l'assurance de la qualité (je montre à qui veut bien regarder ce que je sais faire habituellement) au management de la qualité, pour ne pas dire management tout court (la qualité est intégrée et je me sers de cet outil pour manager l'entreprise) ;
- le système de management de la qualité est plus que jamais centré sur le client ; il lui est même dédié ;
- les anciennes procédures nombreuses et volumineuses fondent comme neige au soleil… et laissent de la place aux processus clés clairement décrits et suivis ;
- la recherche de la conformité ne se justifie que dans la recherche de l'efficacité, avec, en plus, une volonté d'amélioration permanente ;
- la direction demande à ses équipes dirigeantes davantage de communication et de charisme[1] ;
- le développement et l'adaptation de la compétence, à tous les niveaux[2], deviennent un élément incontournable du système de management ;

1. Le charisme est, selon *Le Petit Robert*, « la qualité qui permet à son possesseur d'exercer un ascendant, une autorité sur un groupe ».
2. Le premier décret concernant la formation professionnelle continue a été signé en 1971 par Jacques Delors, alors secrétaire du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas. Actuellement, cette formation représente 4 à 6 % de la masse salariale des entreprises. Ce qui situe cet investissement à un niveau comparable à celui de l'Éducation Nationale.

- la mesure (au moyen d'indicateurs, de tableaux de bord, etc.) devient un élément indispensable pour analyser les résultats et *in fine* prendre les décisions.

Cette énumération est longue et non exhaustive. C'est pourquoi nous voulons exprimer ce qui, à notre sens, doit être considéré comme prioritaire par la direction de l'entreprise. Ces priorités découlent d'une analyse de risque qui couvre trois aspects :

- l'organisation et la communication au sein de l'entreprise ; il serait possible de dire aussi l'organisation *de* la communication au sein de l'entreprise, tant ces deux dimensions sont interdépendantes ;
- l'état du marché c'est-à-dire les clients, les produits ou services fournis par l'entreprise, la position par rapport à la concurrence et les évolutions possibles ou prévisibles des besoins ;
- les ressources de l'entreprise c'est-à-dire les compétences du personnel et les effectifs correspondants, les moyens de production et de recherche/développement, les fournisseurs et sous-traitants.

Cette analyse relève de la responsabilité de la direction. C'est la seule entité qui a le pouvoir de choisir et décider en engageant l'avenir de l'entreprise.

Management et qualité

Vous l'avez bien compris, pour nous management et qualité sont un même combat. Le regard porté par la direction sur l'organisation répond aujourd'hui à ce qu'il est convenu d'appeler l'approche processus. Il s'agit d'une exigence normative[1] qui est porteuse d'amélioration. Elle fait l'objet du **chapitre 1**. En s'appuyant sur les résultats de l'analyse de risque, la direction exprime comment elle place au centre de son fonctionnement, la satisfaction des besoins des clients. Les pilotes de processus gèrent les indicateurs d'efficacité qui leur permettent non seulement de rendre compte mais aussi d'intervenir en temps réel dès que des dysfonctionnements sont détectés.

1. La norme ISO 9001:2000 exprime d'autres exigences relatives à la responsabilité de la direction. Nous avons voulu dans cet ouvrage nous limiter à ce qui nous paraît être essentiel.

Engagement, politique et revue de direction font l'objet du **chapitre 2**. Nous avons réuni ces trois concepts dans une même approche tant ils nous paraissent étroitement liés.

La direction doit s'engager clairement vis-à-vis :

- du personnel ;
- de ses clients ;
- de ses partenaires y compris les organismes de reconnaissance extérieure.

La direction doit aussi exprimer sa politique. Elle découle de ses choix (démarche processus), de son engagement et des valeurs adoptées dans les domaines d'activité de l'entreprise.

S'engager et définir une politique sont deux actes qui prennent leur sens dans la mesure des résultats et dans la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son milieu. Instant privilégié de la vie de l'entreprise, la revue de direction est une introspection préparée et conduite avec détermination, sans complaisance et sans préjugés.

Enfin les activités développées au sein de l'entreprise sont parfois de natures différentes. Les choix politiques et/ou stratégiques peuvent ne pas être identiques pour chacune d'elles. La direction doit alors définir les différents périmètres d'activités et surtout les interfaces entre les différents périmètres ainsi définis. Le **chapitre 3**, que nous avons intitulé « Périmètre et formalités aux frontières », traite cette question en présentant quatre organismes qui se sont confrontés à cette question. Ils ont tous les quatre apporté une réponse adaptée, confirmant qu'il n'existe jamais de solution(s) toute(s) faite(s) à une situation donnée. Comme dans le domaine de l'humain, chaque entreprise est unique et apporte ses propres réponses aux difficultés qu'elle rencontre.

CHAPITRE 1

L'approche processus

L'approche processus rappelle au sein de l'entreprise que la finalité de toute activité est la satisfaction du client. Elle s'adresse prioritairement aux cadres.

Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'entreprise.

Qu'est-ce que l'approche processus ?

La norme ISO 9001 favorise beaucoup une nouvelle approche : *l'approche processus*. Celle-ci pose le principe suivant : « *Le client est au centre des préoccupations de l'entreprise* ».

Les fonctions étant définies, les différents métiers maîtrisés au sein de l'entreprise subsistent. Mais par un cheminement de plus en plus difficile à identifier clairement.

☞ **Le tonnelier**

J'ai passé mon enfance dans un bourg entre le Revermont et le Vignoble. Au fond de la cour, donnait l'atelier du Père Rollin, un artisan tonnelier comme il en restait encore pas mal vers les années 60.

Gamins, il nous arrivait de le regarder faire : d'un peu loin, il n'était pas des plus avenants…

Longtemps, il a travaillé seul, s'absentant une demi-journée, de temps en temps, pour aller marquer les chênes à abattre, dans les bois de feuillus du Premier Plateau. Avec le bûcheron qui ensuite abattait et élaguait pour que la scierie toute proche achemine les billots et les débite en planches. Mises à sécher à plat, en plein air, les tranches étaient écartées par des liteaux qui laissaient pénétrer l'air. Il fallait compter plusieurs années de séchage. C'est dire qu'il valait mieux prévoir un peu !

Une autre inspection avant livraison à l'atelier où les planches brutes de scierie étaient découpées, passées à la toupie pour les raboter à l'épaisseur voulue et transformées en douelles, plus larges à mi-longueur qu'aux deux extrémités. La découpe des côtés était ajustée au millipoil pour épouser exactement la découpe des deux voisines après courbure. Comment ? L'expérience d'années d'artisanat…

Les douelles du tonneau étaient mises côte à côte, debout, en cercle, à l'intérieur d'une cerce de fer, formant ainsi un tronc de cône évasé vers le bas. Au centre, le Père Rollin plaçait un petit brûlot pour chauffer les faces intérieures des douelles qu'il arrosait régulièrement. Alors, il enserrait l'ensemble des douelles et, au tire-fort, les courbait ensemble lentement. Jour après jour, chaque douelle venait s'ajuster exactement le long de ses deux voisines.

Le Père Rollin pouvait enfiler d'en haut, à la massette, en tapant sur des coins de fer, une deuxième cerce, légèrement plus grande. Le brûlot et l'arrosage continuant leur lent travail de contrainte et de courbure, il enfilait la cerce suivante. Ainsi de suite, jusqu'à mi-hauteur. À un moment que seul il était capable de juger, il retournait l'ébauche du tonneau, les cerces déjà posée, en bas. Il cerclait alors l'autre moitié, à la vitesse du brûlot et de la vapeur d'eau.

✧

Petit à petit, le Père Rollin prenait de l'âge, comme on disait alors. Son art et ses tonneaux avaient une excellente réputation et se vendaient bien. Les commandes arrivaient, bon train. Le climat des années 60 était plutôt bon et le Savagnin mûri au soleil de l'été donnait sa saveur si particulière au vin jaune…

Le Père Rollin s'est résolu à prendre un apprenti pour lui transmettre le coup de main. Et, pour la première fois de sa vie, il a dû faire une fiche ou deux, pour noter l'ordre des opérations… Il a engagé un deuxième apprenti. Un jeune pour l'avenir. Il allait beaucoup de l'un à l'autre. Il voulait que, petit à petit, ils sachent, l'un et l'autre, tout faire. Pas chacun son truc comme en usine… Alors, il leur expliquait, leur montrait le geste. Ils notaient… Pour ne pas oublier. Et c'est ainsi qu'ensemble, ils ont écrit… le premier manuel de procédures.

Le Père Rollin a pris sa retraite. À 70 ans, il avait fait son temps.

Pour aller plus vite, les tonneliers se sont regroupés…

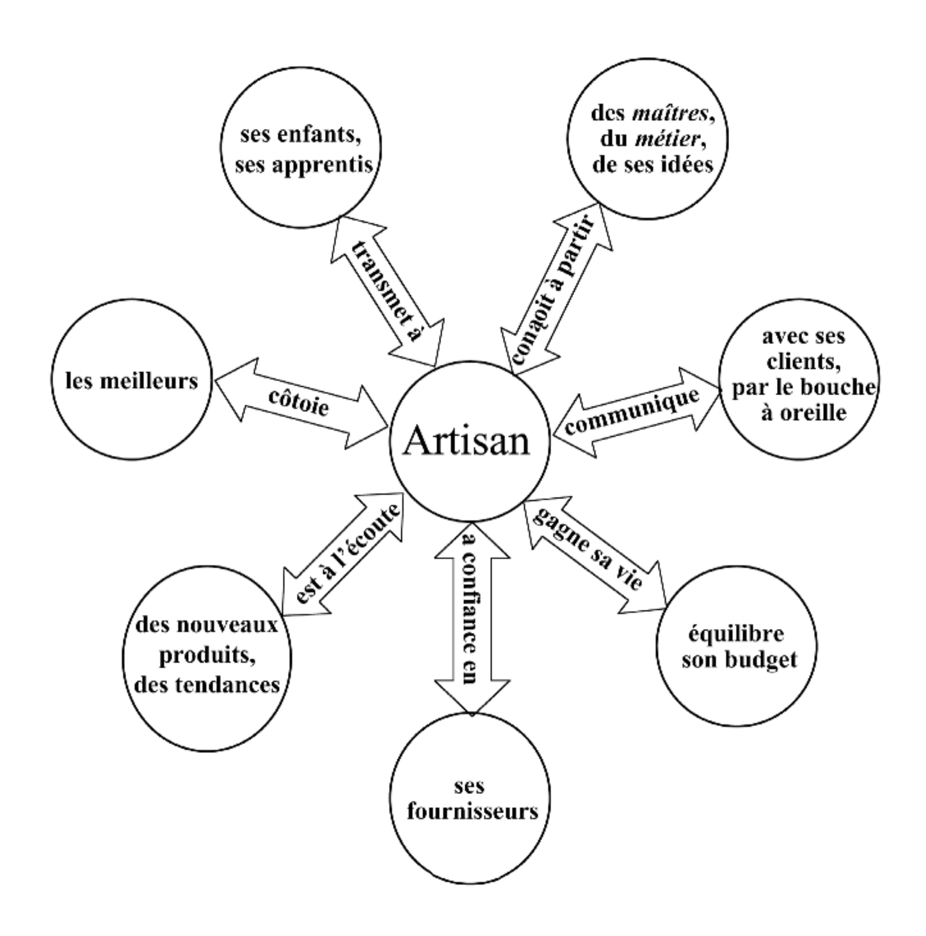


Figure 1.1 – Au temps des artisans

On imagine la suite : une entreprise est née. Chacun s'est spécialisé. Un service achats a importé des bois d'Europe Centrale… Le métier ne s'est pas perdu. Mais où est-il dans cette nouvelle entreprise ? Qui détient le savoir-faire du père Rollin ? Qui a la connaissance ? Quel cheminement faut-il faire pour retrouver ce qu'un seul homme maîtrisait ?

La fabrication de tonneaux autrefois maîtrisée par le père Rollin a été scindée dans un premier temps en activités spécialisées, réalisées par les jeunes.

Ces activités, taylorisme et bureaucratie obligent, se sont dissoutes dans les fonctions. Les savoir-faire qui intégraient les exigences des clients ont été parfois négligés dans une organisation fonctionnelle qui donne la priorité à l'économique…

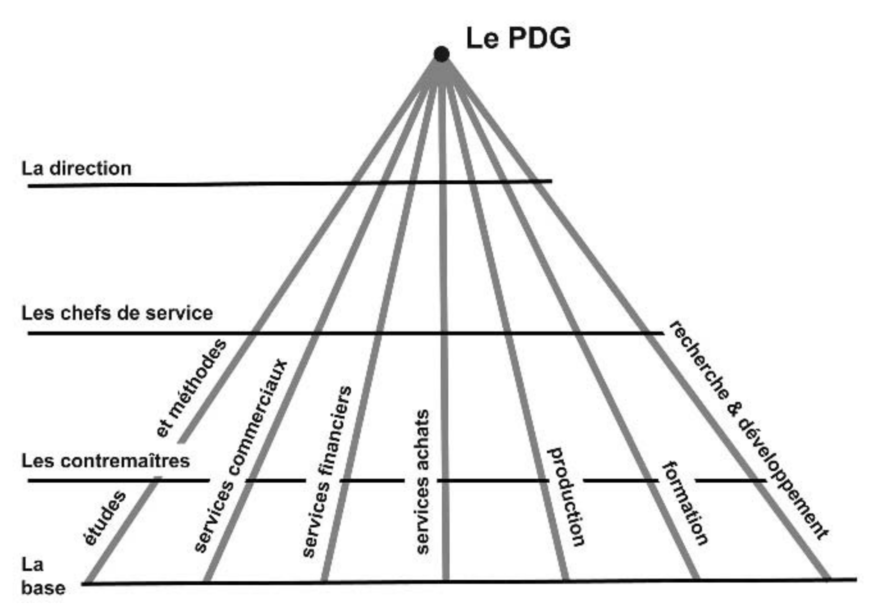


Figure 1.2 – La pyramide de F. Taylor

Pourtant tout est encore présent dans la fabrication des tonneaux. Mais le père Rollin n'est plus là pour évaluer au bon moment et d'un seul coup d'œil si le tonneau sera ou non apprécié par le client.

L'approche processus

Elle peut être définie comme l'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquences d'activités – appelées processus – dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients.

Cette identification est fondée sur la notion de métier, qui intègre des savoir-faire professionnels et des pratiques liées à ces deux exigences. Chacune de ces séquences – processus – se traduit par une *valeur ajoutée* qui en est le résultat.

La valeur ajoutée est trop souvent estimée en heures de travail… et en coût. Le père Rollin savait calculer autrement. Il y a des heures qui sont l'aboutissement d'un long apprentissage et d'autres que ses apprentis pouvaient prendre en charge dès les premiers jours.

Aujourd'hui l'approche processus dans l'entreprise est transversale aux structures fonctionnelles. Elle constitue une vision du fonctionnement de l'entreprise par séquences d'activités. Au cours de ces différentes séquences, des responsables désignés évaluent leur efficacité. Ces responsables sont appelés pilotes ou propriétaires de processus.

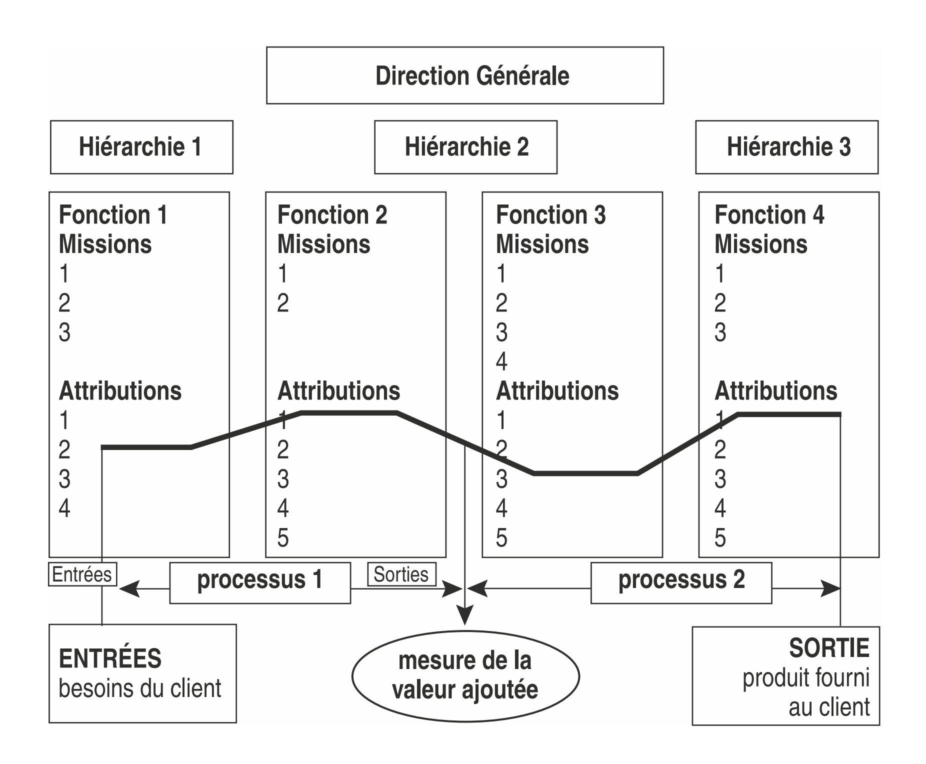


Figure 1.3 – Un processus traverse les fonctions

Comment s'engager dans cette voie ?

Le point de départ est l'identification des besoins spécifiques d'un client – mais aussi d'un marché – et, à l'arrivée, se trouve la fourniture du produit au client ou sur le marché.

Les choix des processus de l'entreprise découlent :

- du type de management et de la stratégie de développement ;
- du secteur d'activité de l'entreprise et de la nature de la valeur ajoutée ;
- de la culture d'entreprise et des usages professionnels.

Ainsi un management centralisateur a tendance à séparer les activités de conception des activités de réalisation. Les processus de conception sont alors très affirmés. La production est assurée par la diffusion de moyens standardisés. Elle est assujettie à des objectifs de résultats contraignants.

L'utilisation d'une main-d'œuvre peu qualifiée renforce les prérogatives des concepteurs de moyens de production. La conception doit se plier aux exigences du processus de fabrication, lui-même très dépendant de la politique de recrutement.

Le développement par produits favorise l'adaptation locale aux besoins des clients. La conception a tendance à se *rapprocher* du client. La conception de base est adaptable au sein du processus de production.

En somme, vous devez identifier les principales sources de valeur ajoutée. Celles qui vous permettront de gagner. Ces séquences devenues processus seront suivies au moyen d'indicateurs quantifiés. Vous en évaluerez alors les résultats.

Une telle démarche est centrée sur les métiers de l'entreprise. La notion de valeur ajoutée est très parlante pour le personnel.

- Comme professionnel, il sait l'évaluer.
- Comme spécialiste, il connaît les mécanismes pour l'obtenir.
- Comme consommateur, il en connaît l'impact sur le client.

Le choix des processus est donc dicté par les métiers de l'entreprise. C'est une manière de redonner aux acteurs un peu du souffle qu'avaient les artisans. Avant que l'ère industrielle et le taylorisme éclatent les métiers en une succession de gestes mécaniques et de phases plus ou moins cloisonnées.

Une des difficultés de cette démarche vient du fait que les concepts d'organisation par fonctions spécialisées sont maintenant intégrés aux modes de pensées dans l'entreprise.

L'approche processus est considérée comme abstraite, intellectuelle et peu accessible au personnel. Beaucoup de cadres voudraient en faire une approche réservée au management tant il leur paraît impossible de faire comprendre cette démarche à l'ensemble du personnel.

Pourtant il ne s'agit que d'un retour aux sources !

Les processus expriment les objectifs de l'entreprise et leurs interrelations ainsi que les relations externes qu'ils peuvent avoir. Ils répondent aux questions « pourquoi ? » et « pour atteindre quoi ? »

Ils expriment la partie invariante de l'organisme : celle qui est stable dans le temps.

Mesurer la valeur ajoutée

La mesure de la valeur ajoutée est faite sur les données de sortie (voir figure 1.3). Elle se conduit par référence aux données d'entrée. Quelle valeur ajoutée la transformation de ces données au sein du processus apporte-t-elle ? Cette valeur ajoutée contribue-t-elle à la satisfaction du client ?

Au-delà des processus, les procédures décrivent la réalisation des activités au sein du processus.[1]

L'identification des processus

La liste des processus

La détermination de l'ensemble des processus de l'organisme est un acte de management. Elle traduit la vision transversale de l'entreprise telle que la conçoit la direction.

Le nombre de processus doit être limité. En règle générale une douzaine est un ordre de grandeur satisfaisant. En dessous de sept, les processus risquent d'être trop généraux ; au-dessus de douze, le découpage risque d'être trop fin pour être compris.

1. Voir le chapitre 10 relatif à la définition des fonctions par missions et attributions.

Il est souvent question d'une cartographie de processus – représentation graphique de l'ensemble. Ce n'est qu'un moyen pratique[1] de présenter l'approche processus de l'organisme. Il ne faut l'entreprendre que si elle apporte une valeur ajoutée, notamment dans le domaine de la communication interne.

Attention !

Une cartographie trop complexe dans laquelle on s'acharne à vouloir matérialiser les interfaces risque de provoquer incompréhension et rejet.

Il n'existe ni liste, ni typologie type de processus (et encore moins de cartographie type), ni modèles adaptables à tous les organismes.

Le choix des processus

Chaque direction d'organisme se détermine à partir des options prises pour satisfaire les besoins des clients et de l'analyse de risques correspondante. Pour faciliter les choses il est utile de se référer à un usage – consacré par les normes – qui classe les processus en trois grandes catégories :

➤ **Les processus de management ou de direction** (stratégie)

Ils traduisent le projet d'entreprise. La direction exprime la raison d'être de l'organisme, sa politique et les objectifs à atteindre. Quelques exemples :

- la stratégie d'entreprise,
- la démarche qualité (management de la qualité)
- la communication interne,
- l'approche client par produit, par marché…
- la communication externe en terme d'image…

1. Certaines cartographies laissent planer quelques doutes sur le côté pratique !

➤ Les processus de réalisation (métier)

Ils concernent directement la fabrication du produit ou la préparation et la fourniture du service. Ils comprennent toutes les activités depuis l'intégration du besoin des clients jusqu'à la satisfaction de ces besoins, comme :

- les activités commerciales,
- le développement,
- la production ou la fabrication ou la réalisation du service,
- le service après-vente.

Il faut noter que le processus de développement fréquemment associé à celui de recherche peut faire partie des processus de management.

Les activités commerciales et le service après vente peuvent être regroupés dans un processus relation clientèle.

➤ Les processus supports (soutien)

Ils sont indispensables à la mise en œuvre des autres processus. Ils rassemblent les moyens nécessaires à la réalisation des processus sans pour autant avoir une incidence directe sur le produit livré ou le service fourni aux clients.

Notre expérience nous montre que les processus supports sont très voisins de certaines fonctions. Qu'il s'agisse de formation, d'informatique, de gestion du personnel et d'autres encore… Il ne faut donc pas inventer des processus là où existent des fonctions qui en tiennent lieu !

Fonctions et processus ne sont pas incompatibles. Lorsque les deux approches se confondent, le pilote[1] du processus est bien entendu le responsable de la fonction. Il faut simplement poser parfois l'hypothèse que deux fonctions proches peuvent être fusionnées en un seul processus : par exemple formation et gestion des compétences.

Il existe un bon moyen de vérifier si l'identification des processus est satisfaisante. Demandez aux collaborateurs de l'entreprise et à ceux qui en connaissent bien son fonctionnement et sa culture, s'ils reconnaissent facilement *leur entreprise* à la lecture des processus et de leur fina-

1. Voir ci-après « Le pilotage des processus », page 18.

lité. S'ils disent que, pour eux, c'est une approche très intellectuelle ou abstraite… alors, révisez votre copie.

Les processus clés

Certains objectifs sont considérés comme stratégiques par la direction. Ils correspondent aux éléments clés de la réussite de l'organisme. Ils concernent aussi ceux qui assurent la relation et l'adaptation de l'organisme à son environnement.

Les processus qui couvrent ces objectifs sont les *processus clés*. Ils sont suivis très attentivement, surtout en revue de direction… Par exemple, il est possible d'envisager un processus clé « produire », confié à un membre de la direction et des processus « fabriquer », propres à des entités au sein de l'entreprise et pilotés localement. De même, un processus clé « relation clientèle » peut recouvrir les processus « commercialiser », « évaluer la satisfaction de la clientèle » et « service après-vente ». Il est alors possible de parler de macroprocessus pour le premier ou de sous-processus pour les suivants.

Ces choix sont ceux de l'organisme. La direction et les pilotes de processus, assistés du responsable de la qualité doivent déterminer quel est le moyen de plus efficace de présenter l'approche processus, en interne comme à l'extérieur.

Le cas particulier de la conception

La conception a toujours fait l'objet de nombreux débats. Nous ne voulons pas entrer dans cette confrontation de points de vue. Chaque organisme répond à cette question en fonction de ses besoins. Nous ne nous lasserons pas de l'écrire : il n'y a pas de réponse type. Il y a votre réponse.

La conception peut être un processus clé, un processus comme les autres ou une des activités développées dans un processus. Cela ne doit pas faire oublier les principes et dispositifs nécessaires pour en assurer la maîtrise. Les normes exposent très largement les exigences correspondantes. Il ne nous paraît pas utile, dans cet ouvrage, d'aborder cette question dans le détail.

La description et le pilotage des processus

La description des processus permet à tous les acteurs de l'entreprise d'en comprendre le sens et la finalité. Ainsi, les ressources et leur mode de mise en œuvre seront identifiés et acceptés par tous. Cette opération est essentielle car elle doit permettre de :

- comprendre sans ambiguïté la finalité du processus ;
- situer le processus dans son environnement ;
- identifier les *clients* et *fournisseurs* internes du processus ainsi que les informations échangées[1] ;
- définir les interfaces ou interactions entre les processus ;
- préparer les procédures permettant d'atteindre les résultats.

Pour ce qui concerne les procédures si vous *entrez en démarche qualité*, la description des processus vous conduira à évaluer la nature et le nombre de procédures qui seront à rédiger.

Si vous êtes *en phase d'évolution*, les procédures existantes sont *affectées* aux processus. La révision de ces procédures s'impose dès lors qu'il n'est pas possible d'établir un lien étroit entre les activités attendues dans le processus et celles décrites dans la procédure.

Nous proposons que la description d'un processus comprenne les éléments suivants[2] :

- la finalité du processus (ou objectifs ou valeur ajoutée), exprimée par une phrase commençant par un ou des verbes à l'infinitif : *définir, mettre en œuvre, disposer, maîtriser, transformer, obtenir, etc.*
- les données ou informations d'entrée ;
- les données de sortie ou résultats du processus, exprimées en termes concrets ;
- les outils et/ou les procédures utilisés pour obtenir les résultats identifiés par leurs références dans le système documentaire ;
- les modalités de pilotage : activités considérées comme déterminantes dans la maîtrise du processus, associées à leur dispositif de suivi ;

1. Les informations peuvent être des produits, des ressources, etc.
2. Il s'agit d'une proposition ; construisez votre propre grille en vous inspirant des suggestions qui vous sont faites !

- les objectifs à atteindre associés à des indicateurs de mesure ;
- tous les commentaires qui vous paraissent utiles pour la compréhension de la description et du fonctionnement du processus.

La description des processus est généralement complétée par le tableau de pilotage qui remplace, parfois très avantageusement, la cartographie des processus. Il permet de mentionner qui est pilote ou responsable du processus et la périodicité et les objectifs des éventuelles revues de processus.

Il existe des techniques de représentation graphique. Leur utilisation nous paraît efficace dans les seuls cas où le graphe comprend un maximum d'une vingtaine d'indications et quand les liens ou relations entre les indications ne s'entrecroisent pas. Voir les deux exemples des pages 23 et 26 à 29.

Le pilotage

Pour assurer la maîtrise des processus, il faut en premier lieu les décrire clairement (voir ci-dessus), puis définir :

- les modalités de pilotage. C'est-à-dire quels sont *les leviers* qui permettront de corriger les tendances contraires aux attentes ou les écarts constatés ;
- les points critiques que le pilote décide de suivre : ceux ayant un rôle déterminant dans l'efficacité du processus.

C'est au pilote, en fonction des moyens dont il dispose, de la nature des objectifs et de la stratégie de l'entreprise, d'organiser son rôle. Mais, il s'attachera à suivre notamment :

- le retour d'expérience ;
- les constats de *non-conformité* ;
- les résultats de la mesure de l'efficacité ;
- l'impact de son processus sur les autres processus.

Mesurer, corriger, améliorer, informer et s'informer sont les actions essentielles du pilotage.

Pour prendre en main sa qualité, il faut construire des outils à sa mesure, selon ses moyens et dans le respect de la culture de l'entreprise. Nous ne cherchons pas à vous conduire vers une solution idéale ou

passe-partout… Cependant, il nous paraît utile de retenir que le rôle du pilote est très important :

- Données d'entrée et de sortie du processus : quels *matériaux* entrent dans le processus et quels résultats traduiront les transformations opérées par la mise en œuvre du processus ?
- Modalités de pilotage : quelles actions composent le processus et conditionnent l'obtention des résultats ? À quelles étapes faut-il évaluer et éventuellement corriger ?
- Objectifs à atteindre : la formulation des objectifs est-elle explicite et précise ?
- Indicateurs qui permettent la mesure : il s'agit non seulement de fournir des valeurs utiles pour mesurer l'efficacité du processus, mais aussi de permettre au pilote de processus de mesurer *sa performance*. Cela traduit l'implication du pilote en tant qu'acteur du processus.

Pilote ou propriétaire de processus ?

Notre proposition :

Dans le cas où le nombre de processus est limité (8 au plus), chacun d'entre eux est confié à un membre de la direction qui peut prendre le nom de *propriétaire du processus*.

Dans le cas contraire – un nombre important de processus a été défini –, les membres de la direction peuvent être propriétaires de plusieurs processus, le pilotage de chacun d'entre eux est alors délégué.

Une société pionnière, Arcelor Auto

Arcelor Auto est l'organisme de commercialisation du groupe Arcelor (ex Usinor, 95 000 personnes), pour les produits sidérurgiques destinés à l'industrie automobile. Dès l'homologation de la norme ISO 9001:2000, en juin 2001, AA brigue la certification. Le Directeur des relations extérieures prend en charge la démarche. Il prend à ses côtés un conseiller extérieur en octobre. Il recrute en décembre un Responsable du management de la qualité qui a exercé pendant six ans aux États-Unis.

L'accompagnement se fait au moyen de deux types d'actions :

- des stages de sensibilisation à la nouvelle norme et de mobilisation des managers ;
- l'élaboration d'un système de management qualité court et attrayant.

Un objectif : la société sera certifiée avant le 31 décembre 2002. La newsletter *Qualité* n° 1 de décembre 2001 précise :

La démarche processus en marche

Une grande partie de l'action Qualité 2002 va être orientée sur la certification d'une part et sur la démarche processus d'autre part.

L'approche processus est une démarche transversale structurelle qui fédère les différents acteurs de l'entreprise. Elle a pour objectif de garantir l'efficacité du fonctionnement d'Arcelor Auto.

Les processus-clés retenus sont :

- Comprendre le marché, élaborer et piloter la stratégie.
- Planifier et affecter les volumes.
- Piloter le développement de produits et service.
- Assurer l'assistance technique.
- Négocier et s'engager en clientèle.
- Exécuter les contrats.
- Piloter la satisfaction clients.

L'état d'avancement des processus sera soigneusement examiné avec les pilotes lors de chaque Comité des managers (4 par an).

Trois choses importantes à noter

- Les processus-clés reprennent tous les éléments qui fonctionnaient déjà depuis plusieurs mois. Ils seront affinés et finalement réduits à six, à la suite de l'expérience acquise. Rappelons que les processus sont un outil de management et non un nouvel outil qualité.
- La qualité ne sert pas à « habiller » le management pour le rendre joli ! Management et qualité sont un seul et même combat. Comme efficacité et simplicité, qui sont les deux conditions de mobilisation des acteurs.
- Chaque processus-clé a un *propriétaire* qui est membre du Comité de direction, et le Manuel de management (sic) l'intègre sous forme d'une fiche de synthèse, comme celle de la figure 1.4.

☞ **Propriétaire ou pilote de processus ?**

Au cours de l'audit à blanc, à sa demande, j'ai dû avancer l'heure de l'entretien avec Jean-Claude X, propriétaire du processus satisfaction et par ailleurs Directeur du Benelux. Il devait se rendre en Espagne le soir même pour régler un « problème de satisfaction client ». Innocemment, je lui demande s'il a l'accord de la direction générale. « Je suis propriétaire de processus et n'ai pas besoin d'autorisation, sauf, bien entendu, à convenir de ma visite avec le Directeur de l'Espagne. D'ailleurs, la direction générale n'est pas au courant !… »

Les points forts de l'organisme, extraits des commentaires de l'audit à blanc du consultant, réalisé en octobre 2002

- **L'implication de la direction :** le service qualité est rattaché au Directeur des relations extérieures, membre du Comité de direction, ce qui est gage d'autorité et de communication.
  Lors de l'audit, Le DG a souligné l'essentiel de l'engagement de la direction, écrit dans le manuel :
  - engagement dans la voie de l'excellence ;
  - adaptation permanente aux exigences économiques qui garantissent la pérennité de l'entreprise face à la mondialisation du groupe ;
  - anticipation aux besoins des clients ;
  - connaissance par tous de notre éthique et de notre organisation.

Le management est participatif : travaillent au système qualité nombre de comités et de groupes ad hoc.

- **Une formation-action** de deux jours de sensibilisation à la qualité et à la norme ISO 9001:2000, en France, en Belgique et en Allemagne. Y ont participé 70 directeurs et cadres. 9 auditeurs internes ont été formés. Avec le Responsable qualité, ils ont déjà réalisé quatre audits qui ont conduit à des plans d'action en cours.
- **Une « supervision »** est organisée aux interfaces entre organisme et groupe ainsi qu'un programme spécifique d'audit de celle-ci.

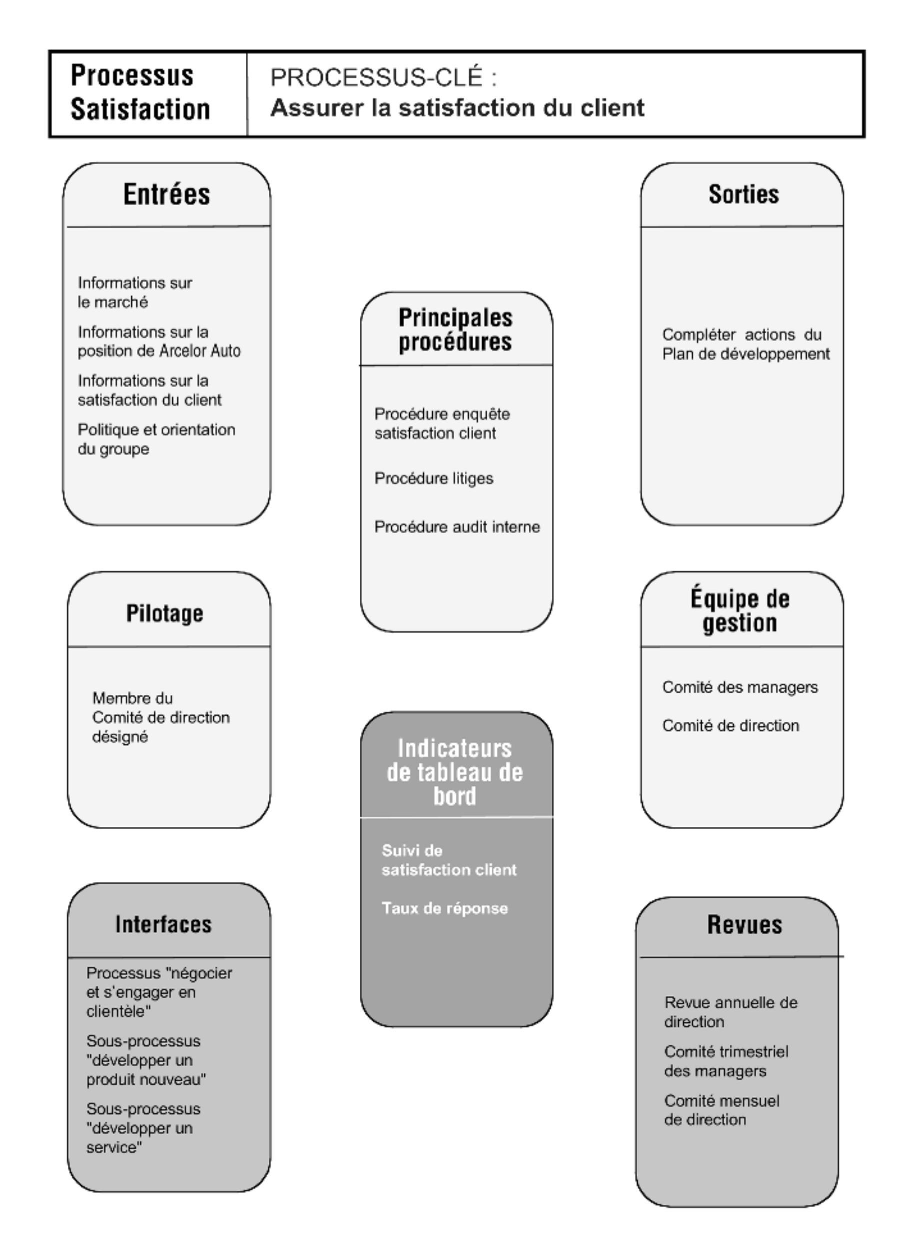


Figure 1.4 – Processus Satisfaction Arcelor Auto

- **Sur le plan des ressources humaines**, les cursus de formation existent depuis deux ans. Ils prennent en compte les compétences en management et langues ainsi que les comportements requis dans les fiches de fonction, écrites et testées. Des dossiers individuels de compétence existent ou sont en cours de constitution. Un « Comité carrière » prend en compte les demandes d'évolution professionnelles demandées au cours des entretiens individuels annuels.
- **La documentation du Système qualité est claire.** Son impression en couleurs est attrayante. Elle est à la fois complète (elle inclut l'organisation du management) et courte (nombreux schémas permettant de réduire le nombre de pages).

L'organisme est certifié à la suite de l'audit initial des 18 au 20 décembre 2002. Le libellé en est : « Pilotage de la conception, développement, marketing et commercialisation de produits acier destinés au marché automobile ».

Synthèse du rapport d'audit de certification

➤ Système qualité

Les processus sont parfaitement décrits : données d'entrée et de sortie, décomposition en sous-processus avec procédures supports, pilotes, interfaces, tableau de bord et dispositif de revue. Les clients sont satisfaits. Ils ont demandé que *l'approche client* soit étendue aux structures commerciales du groupe.

Le système est basé sur une gestion détaillée des compétences, des moyens de communication et d'information, dans une documentation comprenant un *reference booklet*, le manuel de management, des procédures écrites, des documents et des supports d'enregistrement.

➤ Responsabilité de la direction

La politique qualité est axée sur la satisfaction des parties intéressées : clients, actionnaires, personnel. L'organisation hiérarchique et fonctionnelle est formalisée par des organigrammes nominatifs et des descriptions de fonctions. Elle est matricielle et pluridisciplinaire. Le déploiement de la politique qualité s'opère via des Plans d'action de déploiement « transverses » et des Plans d'action de déploiement

« clients ». Une revue de direction annuelle permet de consolider les actions et les résultats suivis quatre fois par an par le « Comité des managers ».

➤ Management des ressources

La gestion des compétences est basée sur des entretiens annuels, des plans de formation, des actions de sensibilisation et des suivis de carrière. Les enregistrements sont tenus à jour dans des dossiers individuels.

La gestion des ressources techniques est pilotée par des projets spécifiques comprenant des contrats de services et des tests de recette enregistrés.

➤ Réalisation des prestations

La coordination de l'activité des commerciaux, des intervenants, des planificateurs, et le point sur les résultats de vente par rapport aux objectifs, sont assurés par un Comité mensuel de direction. Les grandes unités d'Arcelor : R & D, unités de services partagés, piliers, réseau de vente ainsi que les unités de production spécifique d'Arcelor Auto y participent.

Le suivi du fonctionnement des processus et de leurs données de sortie se fait à l'aide d'une batterie d'indicateurs spécifiques. Le comité mensuel suit les indicateurs et les dysfonctionnements constatés et prend les décisions en conséquence.

➤ Mesures, analyse et amélioration

La satisfaction du client est évaluée dans le cadre d'un processus spécifique, au travers d'enquêtes et du Plan annuel de développement propre à chaque client. Le système est évalué par le biais d'audit interne. Une procédure décrit leur planification trimestrielle, les rapports et les actions correctives éventuelles.

Une procédure de « supervision », non demandée par la norme, permet de contrôler les activités des agences hors du périmètre de certification.

Exemple de processus dans une PME

La SA Bertrand, créée en 1959, comprend une cinquantaine de personnes. Elle comporte cinq départements.

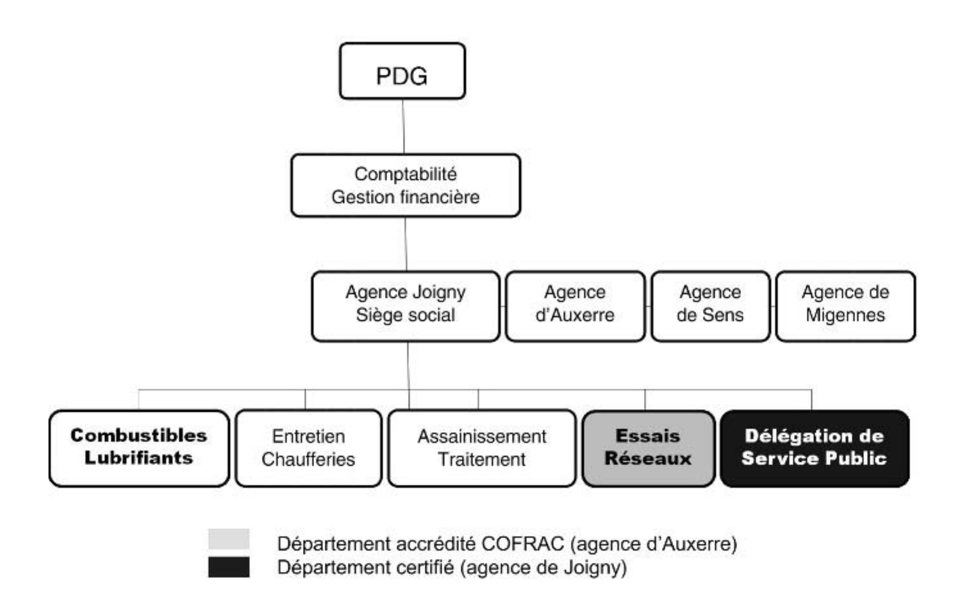


Figure 1.5 – Organigramme de la SA Bertrand

Pour obtenir la gestion de réseaux publics (notamment les réseaux d'adduction), les maîtres d'ouvrage demandent désormais des organismes certifiés ISO 9001:2000.

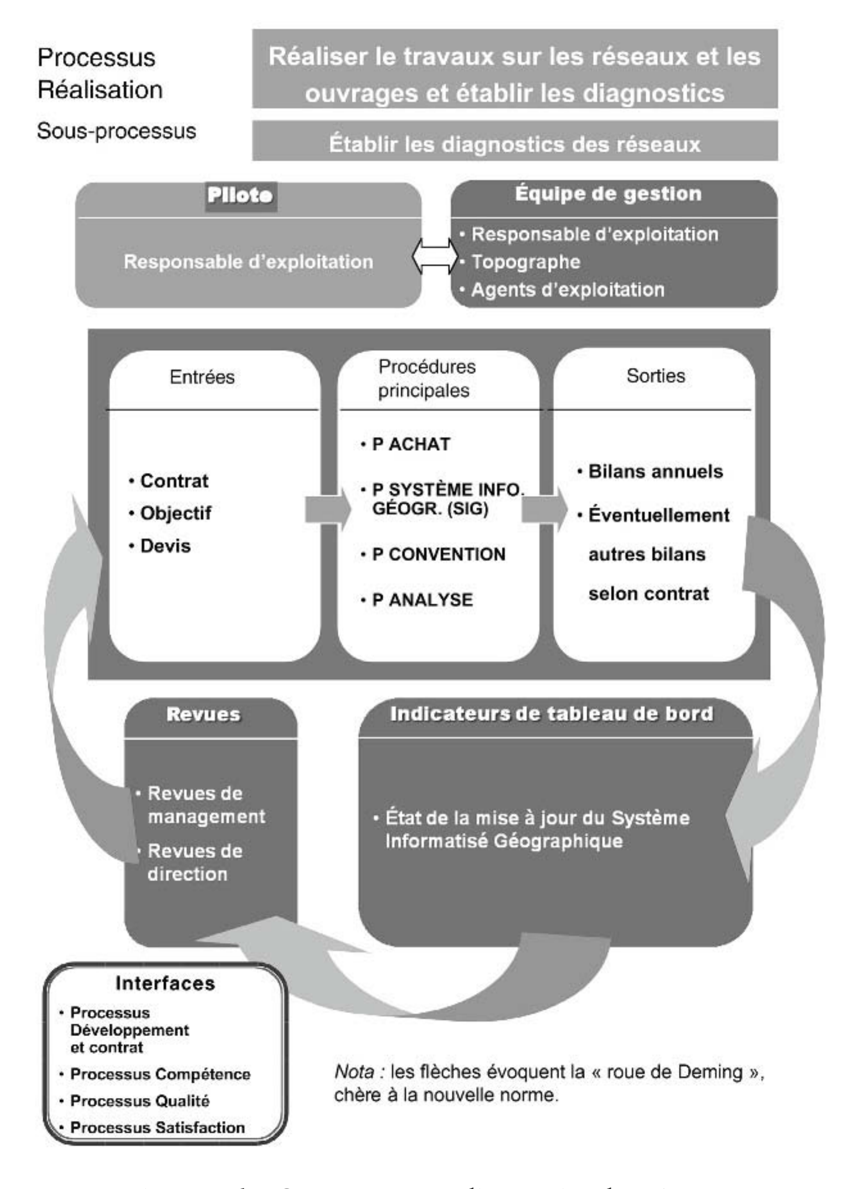
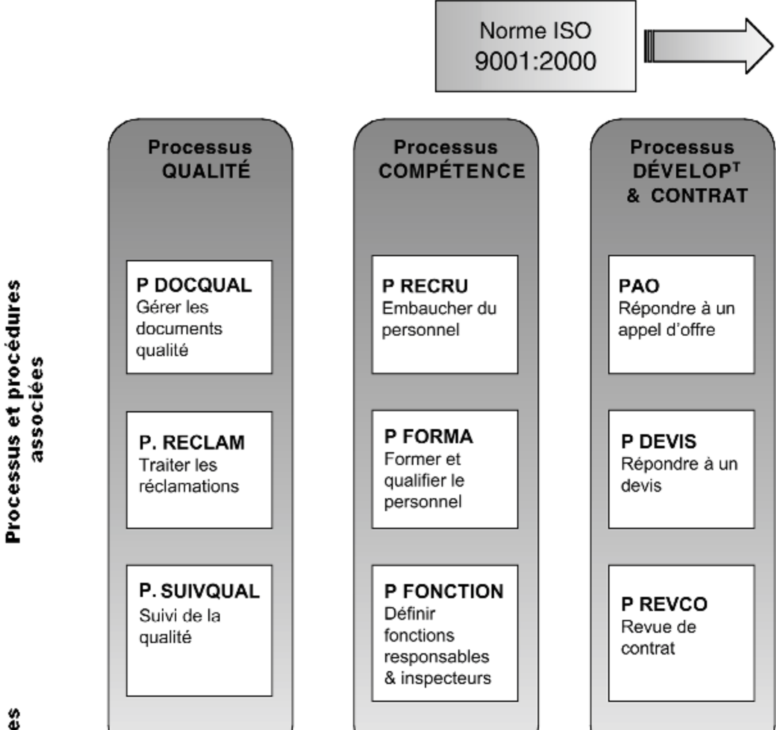
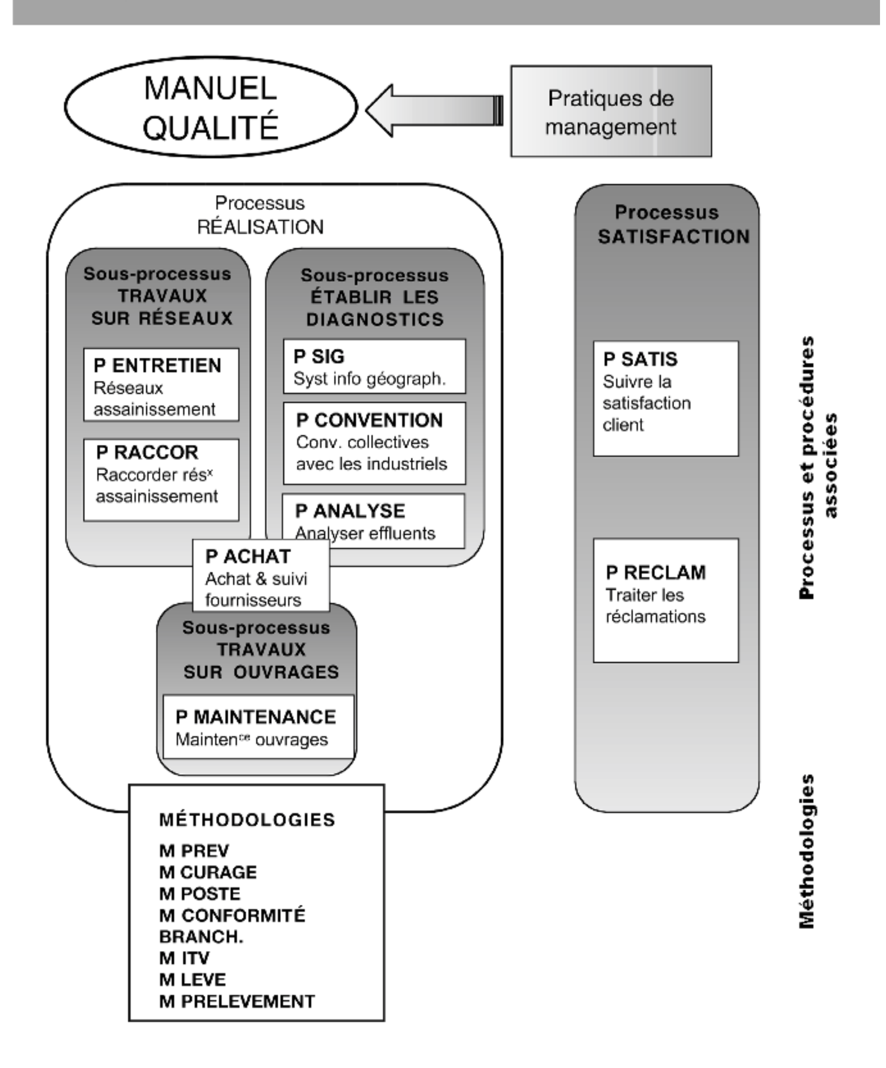


Figure 1.6 – Sous-processus diagnostics des réseaux

SYSTÈME QUALITÉ DU DÉPARTEMENT « DÉLÉGATION




DE SERVICE PUBLIC » DE LA SA BERTRAND
MANUEL QUALITÉ
Pratiques de management
Processus RÉALISATION
Sous-processus TRAVAUX SUR RÉSEAUX
P ENTRETIEN Réseaux assainissement
P RACCOR Raccorder rés^x assainissement
Sous-processus ÉTABLIR LES DIAGNOSTICS
P SIG Syst info géograph.
P CONVENTION Conv. collectives avec les industriels
P ANALYSE Analyser effluents
P ACHAT Achat & suivi fournisseurs
Sous-processus TRAVAUX SUR OUVRAGES
P MAINTENANCE Mainten^ce ouvrages
MÉTHODOLOGIES
M PREV
M CURAGE
M POSTE
M CONFORMITÉ BRANCH.
M ITV
M LEVE
M PRELEVEMENT
Processus SATISFACTION
P SATIS Suivre la satisfaction client
P RECLAM Traiter les réclamations
Processus et procédures associées
Méthodologies

Pour la SA Bertrand, grâce à l'engagement de la direction, la compétence des intervenants et le dynamisme et l'expérience de Gaëlle (qualiticienne battante, s'il en est), la certification a été obtenue en un an (audit du 11 au 13 décembre 2005, avec seulement 7 remarques dont 3 levées en cours d'audit). Le libellé en est, pour le moment : *Gestion des réseaux et ouvrages d'assainissement.*

Important

Les processus qui, répétons-le, sont un outil de management, se pratiquent maintenant tout autant pour une accréditation que pour une certification. Aussi est-il dommage que fort peu d'auditeurs en connaissent le bon usage.

Hormis le cas de grands groupes qui ont déjà une longue pratique du management sous qualité, tels que EDF nucléaire, Areva, Air Liquide, Arcelor, etc., ou le cas de sociétés d'inspection telles que APAVE, Socotec, etc., il est nécessaire de passer du temps à étudier les pratiques de management utilisées, éventuellement à les faire évoluer, avant d'écrire la première ligne d'un Système qualité. Surtout si l'intention (ou l'envie) est de mettre en œuvre des processus.

Cela est vrai aussi pour de grandes administrations qui connaissent des mutations importantes, organisation européenne ou internationale oblige. Parfois la tentation est grande de « mettre la charrue avant les bœufs ».

Les questions qu'il est bon de se poser d'entrée de jeu, sont évidemment les même que celles du chapitre 3 « Questions préalables », page 54.

Chapitre 2

Engagement, politique et revue de direction

Quelle que soit la norme servant de référentiel, normes des familles ISO 9000 ou ISO/CEI 17000, toutes demandent à la direction de s'engager. Pour cela, la direction établit et diffuse une déclaration – un engagement – qui lui permet de faire connaître sa politique en matière de qualité[1] et sa volonté de la voir appliquée. Elle le fait, souvent, dans le manuel qualité.

Cette volonté s'exprime au travers d'objectifs – quantifiables ou qualifiables[2] – et de la définition de mesures de l'efficacité qui leur sont appliquées. L'approche de l'entreprise – de l'organisme –, exposée dans la présentation de la première partie[3], évoque le vivant. Dans son engagement la direction définit – confirme – sa fonction de cerveau de l'entité vivante qu'elle dirige.

1. Dans le terme *qualité*, nous retenons surtout l'écoute du client et la démarche de progrès.
2. cf. chapitre 12, page 256 seulement pour ce qui est qualifiable : « Qu'est-ce que je verrai, entendrai et ressentirai quand j'aurai atteint mon objectif » ?
3. cf. partie 1, page 1.

Cette exigence peut être interprétée de différentes manières. S'agit-il d'un formalisme nécessaire ? A-t-elle un simple rôle pédagogique ? Un tel engagement suffit-il pour surmonter les réticences ? Est-il suffisant pour mobiliser le personnel ? Que dirait-on d'un être vivant qui devrait exprimer l'intention de se comporter selon sa *nature* pour atteindre ses objectifs *existentiels* ?

Il est probable que cette exigence disparaîtra le jour où le management aura intégré – jusqu'à l'inconscient –, le principe fondamental de toute démarche qualité : tout est possible si la direction est convaincue et s'implique totalement : Elle dit, elle fait, elle redit, etc. Notre expérience montre que, sans cela, rien ne se passe. Qu'un feu de paille !

Puisque l'engagement de la direction est une affirmation forte de l'organisme, il est normal de lui associer la notion de politique et son corollaire, la revue de direction. Cette revue est la traduction de la vigilance permanente du vivant qui assure :

- sa survie ;
- sa présence dans son environnement ;
- sa dimension sociale et son développement.

C'est pourquoi engagement, politique et revue de direction, doivent être réunis dans une même approche.

L'engagement de la direction

Pourquoi un tel engagement ?

La formulation de la norme ISO 9001 est claire[1] :

« Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- *communiquer au sein de l'organisme qu'il est important de satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires ;*
- *établir la politique qualité ;*

1. cf. norme ISO 9001:2000, § 5.1.

- *assurer que des objectifs qualité sont établis ;*
- *mener les revues de direction ;*
- *assurer la disponibilité des ressources ».*

L'engagement de la Direction a été un apport nouveau de la démarche qualité dès son apparition. Il est parfois encore considéré comme la cerise sur le gâteau que l'on rédige à la fin ou la veille de l'audit à blanc. Conformité exige !

Les libellés types ont proliféré, portés par des consultants qui cherchaient à dépanner leurs clients. Le texte – trop – usuel d'une telle déclaration est devenu presque standard…

Exemple

Dans la continuité de toutes les actions menées par la société depuis sa création en 1980, pour répondre à l'attente de ses clients en matière de prix, de délais et de qualité et dans un contexte où, sur un marché fortement concurrentiel, ses partenaires (clients, autorités, public, actionnaires, personnel) précisent de plus en plus leurs besoins et leurs exigences, la direction générale a décidé d'appliquer une politique qualité visant la satisfaction des clients au moindre coût et centrée sur l'optimisation des moyens, la compétence et la motivation du personnel, la bonne gestion interne et le respect des obligations légales.

Je m'engage à faire appliquer cette politique et, dans ce but, je délègue à Monsieur X, Directeur de la qualité, la responsabilité de la mise en œuvre du système décrit dans le présent manuel qualité. Je le charge de coordonner les objectifs en matière de qualité, en concertation avec l'ensemble des services concernés, de vérifier qu'ils sont atteints et de m'en rendre compte directement.

Le Directeur Général

Cette déclaration est souvent signée par un responsable au plus haut niveau de la structure concernée. Ce type de modèle est caractéristique à plusieurs titres :

- Il répond aux exigences de la norme : il est donc conforme au sens des audits du passé ;
- Il peut être adopté sans retouche importante par n'importe quel organisme ;
- Il n'a de sens que s'il est soutenu par un ensemble d'actes, de décisions, de prises de position fortes et menées à leur terme.

Qui doit rédiger cet engagement et comment le faire ?

Pour nous, l'engagement doit être rédigé par son signataire. C'est la moindre des choses. Il incombe en principe, et il n'y a aucune raison de déroger, à celui qui exerce l'autorité au sein de la direction.

Il arrive qu'un auditeur pose cette question simple : « Monsieur le Président, pouvez-vous commenter les deux ou trois points que vous jugez les plus importants dans votre engagement ? » La réponse embarrassée, le besoin de relire cet engagement traduit une troublante défaillance de mémoire…

S'adressant à la fois aux collaborateurs, aux clients, aux actionnaires et aux auditeurs externes, ce document doit :

- aborder concrètement les activités principales de l'organisme[1] ;
- préciser l'importance accordée au client en lui parlant précisément des éléments principaux qui construisent sa satisfaction ;
- évoquer l'avenir en termes clairs qui parlent aux lecteurs et leur donne confiance.

C'est un exercice difficile qui réussit rarement quand l'auteur n'est pas convaincu.

Quelques pièges à éviter

Rester très vague et s'engager en termes génériques ;

S'engager au nom des autres sans jamais *se mouiller* ;

Annoncer des engagements qui, manifestement, ne peuvent pas être tenus ;

Rédiger un engagement en forme de projet – *demain on rase gratis*, disait chaque matin mon coiffeur ;

Écrire au conditionnel ou assujettir l'engagement à des conditions préalables telles que *si… alors… ;*

Confondre engagement et charte qualité qui est un contrat collectif concernant des attitudes, des comportements, des pratiques, pour assurer une maîtrise professionnelle.

1. cf. chapitre 3, *Périmètre et formalités aux frontières*, page 53.

Voici un exemple d'engagement qui a des chances d'être bien perçu, surtout si on utilise le langage de l'entreprise, de son organisation et de ses métiers.

Exemple

La maîtrise de la technique n'est pas la seule composante de la qualité. Toutes les activités, sans exception, concourent à la satisfaction des clients : de l'accueil téléphonique, à la facturation de nos produits en passant par le service commercial, l'informatique, le service du personnel, le service de livraison[1]. Chacun de nos services doit définir quelles sont les composantes de son activité qui améliorent la relation entre client et fournisseur.

L'amélioration de la qualité ne peut être obtenue que par une implication forte de la hiérarchie et de l'encadrement et la motivation du personnel pour bien faire. Chacun doit, à son poste, mesurer l'importance du rôle qu'il joue pour que nos clients soient satisfaits.

L'objectif du manuel qualité est de décrire les principes adoptés dans notre entreprise pour définir, faire connaître, appliquer et mesurer l'efficacité de la politique qualité adoptée… *donner les indications les plus caractéristiques.*

Pour soutenir cette volonté, je délègue au Responsable Qualité toute autorité pour :

• coordonner et rendre efficaces les actions découlant de la politique qualité – *citer les plus importantes* ;

• s'assurer que la politique qualité est comprise et appliquée ; *dire comment – l'essentiel* ;

• suivre les indicateurs d'efficacité adoptés dans l'entreprise et notamment… *citer ceux qui sont considérés comme critiques* ;

• présenter à la direction, une fois par trimestre, les résultats des évaluations de l'efficacité et proposer les actions propres à corriger les dérives. *Citer les plus connues dans l'entreprise pour leur nocivité.*

Les résultats de chacune des entités de l'entreprise – *citer les entités par leur nom générique* – seront abordés lors des entretiens annuels que je conduis avec leurs responsables. Eux même traiteront ces questions lors des entretiens d'appréciation et de progrès qu'ils organisent chaque année avec leurs collaborateurs.

Je fais du management par la qualité l'action prioritaire de notre entreprise.

Le Directeur Général

1. Si les services ont un nom usuel dans l'entreprise, utilisez-le.

Un engagement est personnalisé. Voici un test facile. Posez la question suivante : « Le texte adopté pourrait-il être utilisé sans changement par un autre organisme ? » Si la réponse est oui… reprenez votre ouvrage.

Lorsque l'engagement est rédigé, adopté, diffusé, il faut l'inscrire dans la durée. Qui n'a pas, une fois dans son existence professionnelle, renoncé à un engagement du fait de l'urgence ou encore du réalisme ?

Ce sont les deux raisons le plus souvent avancées pour justifier les dérogations et transgresser les engagements. Très vite l'exception devient la règle et tout le monde pense qu'être efficace c'est ne pas faire ce qu'on a dit ! Dans certains cas cela devient même : « il ne faut surtout pas faire ce que l'on a dit ! »

Comme si exprimer sa politique n'était pas un acte de foi dans le devenir de l'organisme et la navigation à vue, le seul salut possible. La réussite tient bien souvent dans la conviction d'un leader et la continuité de son action.

L'engagement doit donc être à la portée de l'organisme et devenir permanent[1]. Cela demande un effort important qui peut s'accompagner d'un sentiment de perte de liberté.

La politique qualité

Le mot politique mérite une mise au point préalable.

De quoi s'agit-il ?

Que nous dit le dictionnaire à propos de politique ?

« Ensemble des options prises collectivement ou individuellement par le gouvernement d'un État ou d'une société dans les domaines de son autorité.

« Manière d'exercer l'autorité dans un État ou une société ».[2]

1. Au même titre que les objectifs fixés à un collaborateur, les engagements doivent être sous la maîtrise de l'entreprise (cf. chapitre 12, page 254).
2. cf. *Le Petit Larousse illustré 2002.*

Que nous dit la norme ISO 9000:2000, sur la politique qualité ?

« Orientations et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. »

Deux notes complètent cette définition :

- note 1 : « la politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité. »
- note 2 : « La politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité cités dans la présente norme internationale. »

La cohérence avec la politique générale tombe sous le sens. Il n'est cependant pas anodin de le redire. Surtout lorsque les objectifs qualité lui sont implicitement associés.

Les objectifs qualité sont étroitement liés à la satisfaction des besoins des clients. Il nous semble normal de dire qu'ils font partie des objectifs généraux. En déduire que tous les autres objectifs généraux sont dépendants des objectifs qualité il n'y a qu'un petit pas que nous proposons de franchir.

Il n'y a pas, à nos yeux, de politique qualité. Il y a simplement une composante qualité de la politique de l'organisme. Cette remarque préliminaire est la conséquence du sens que nous voulons donner à l'engagement de la direction.

Définir une politique qualité

Définir une politique qualité est une exigence de la norme. Comment pourrait-il en être autrement ? Peut-on entreprendre une expédition sans savoir ou l'on va, pour quoi faire et avec quels moyens ?

La politique et les objectifs qualité fournissent à l'organisme les principaux axes d'orientation relatifs à son organisation, les résultats escomptés et les ressources nécessaires pour les réaliser.

Les résultats couvrent tous les aspects : depuis la satisfaction du client, jusqu'aux marges de l'organisme, en passant par la réponse aux attentes des collaborateurs. Sans oublier les données de l'environnement socio-économique.

➤ Un préalable : éthique et périmètre d'activité

Il est important de rappeler l'éthique – les valeurs – adoptées par l'organisme dans son périmètre d'activité. Indissociable de la politique, elle doit être, à notre sens, exprimée dans un document. Ce peut être dans l'engagement de la direction, le projet d'entreprise, voire le manuel qualité[1]. Toute autre forme est possible. Elle doit être *médiatisable*.

Attention !

Il faudra ensuite vérifier que ces valeurs sont connues et respectées. Cela suppose des critères d'évaluation et de suivi. Sans un dispositif de ce type, il vaut mieux ne rien écrire, car rien n'est plus vite contesté qu'un engagement sur les valeurs… non tenu !

Pour les organismes qui relèvent de l'accréditation, les normes de la série ISO/CEI 17000 formulent des exigences particulières relatives à l'intégrité et l'impartialité[2]. Rien n'empêche un organisme de les compléter par ses principales valeurs reconnues.

Si votre organisme ne relève pas de l'accréditation, veillez cependant à formuler votre éthique en évoquant vos valeurs particulières d'entreprise. Par exemple :

- le respect de l'environnement : certains distributeurs de la grande consommation affirment jusque dans leur publicité le souci de protéger l'environnement. Cela leur permet aussi des économies substantielles sur les prestations associées en matière d'emballages…,
- des valeurs sociales ou culturelles : promouvoir la solidarité, maintenir des traditions professionnelles, technologiques, culinaires, architecturales, etc.,
- la recherche et l'innovation.

1. cf. chapitre 4, « Documentation du système », page 77.
2. cf. partie 3, page 157, « Recourir à la reconnaissance extérieure » et plus particulièrement les pages réservées à l'accréditation, page 163 et suivantes.

Ces choix doivent être formulés par la direction de l'entreprise, Sinon ils ne sont pas crédibles. Pour ne pas être générales – donc peu convaincantes – les valeurs retenues doivent être étroitement liées au périmètre d'activité[1]. Exemple :

Le groupe SGS, certifié ISO 9001:2000

Le groupe revendique le code d'éthique suivant, largement diffusé en interne :

Déclaration d'Intégrité

Depuis plus d'un siècle, à la SGS, nous avons bâti notre réputation de leader mondial dans le domaine des services de vérification, de testing et de certification, offrant des prestations indépendantes, fiables et de haute qualité. La pierre angulaire de cette réputation est l'intégrité. L'intégrité est notre atout. Elle est notre bilan, elle donne une image de nous-même, à nos clients, aux actionnaires et au monde entier. Quelles que soient les stratégies actuelles ou futures que nous suivons et quelles que soient les futures activités que nous développerons, leur succès dépendra de la reconnaissance générale de la SGS comme un partenaire intègre et digne de confiance.

Notre code d'éthique détaille les fondements sur lesquels repose cette intégrité :

- être intègre et transparent dans toutes les activités de la SGS ;
- éviter les conflits d'intérêts ;
- respecter les lois et les règlements en vigueur ;
- entretenir une culture de reconnaissance et de valorisation d'une conduite éthique.

Suivons ces principes à la lettre mais aussi dans leur esprit.

Rien – ni les sollicitations d'un client, ni l'augmentation des recettes, ni la rentabilité, ni les instructions de la hiérarchie – n'est plus important que l'intégrité. Tous les salariés, les cadres et les membres de la direction doivent faire du respect des lois et règlements un élément essentiel de notre développement.

En accord avec le conseil d'administration et la direction générale, nous sommes totalement convaincus qu'une intégrité sans faille constitue l'épine dorsale de nos activités actuelles et de notre réussite dans l'avenir

Signatures du Président du Conseil et du Président de la Direction

1. cf. chapitre 3, page 53.

➤ La formulation de la politique qualité

Toute difficulté majeure non surmontée devient un obstacle important pour formuler une politique qualité. Avant de vous lancer, faites un diagnostic rapide :

- Votre organisme pourra-t-il supporter le choc : fonctions, rôles et structures sont-ils suffisamment définis et connus ?
- Existe-t-il des difficultés internes qui feront obstacle à toute approche positive de la politique qualité[1] ? Surtout, avez-vous une informatique adaptée et efficace ? C'est actuellement *la* difficulté.
- La communication sur la politique qualité a-t-elle été définie ? La forme et le support d'un document sont une part très importante de la perception du contenu[2].
- La réputation de votre organisme auprès de ses clients souffre-t-elle d'un handicap important ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Vis-à-vis des clients, vis-à-vis du personnel ?
- Quelle est la forme de communication la plus adaptée auprès du personnel, auprès des clients, auprès des institutions ?

➤ Les piliers de la politique qualité

C'est sur trois piliers que seront construits le management des ressources et les processus de réalisation qui font partie de la politique de l'entreprise (voir figure 2.1). Pour chacun des neuf axes (trois par pilier) la direction formule ses objectifs et les ressources qu'elle décide de mobiliser pour les atteindre. Ils s'intègrent ensuite dans les processus[3] qui expriment une déclinaison de la politique adoptée.

---

1. Il est impossible de mobiliser une personne qui fait un blocage sur un problème particulier. À plus forte raison un groupe.
2. cf. chapitre 15, page 318.
3. cf. chapitre 1, page 11.

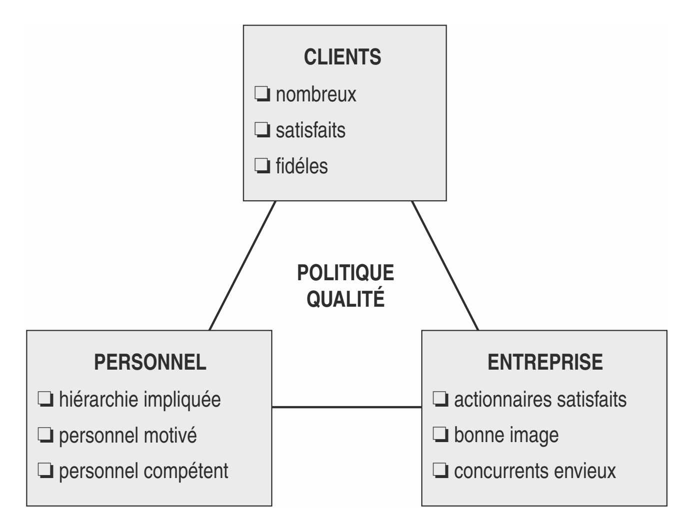


Figure 2.1 – Les trois piliers de la politique qualité

• *Les clients*

Ils sont *nombreux*. Cela conduit à évoquer l'action commerciale, le développement de produits nouveaux, la concurrence, etc.

Ils sont *satisfaits*. On mentionne leur perception du personnel, la qualité et la disponibilité des produits, la performance des méthodes et de la logistique. En somme : qu'attendent les clients des ressources de l'organisme ?

Ils sont *fidèles*. Il est alors question d'enquête de satisfaction, de traitement des réclamations, d'actions d'amélioration et de progrès.

• *Le personnel*

La *hiérarchie* est *impliquée*. La direction montre la mesure, donne le ton, exprime l'enthousiasme, par la manière dont elle communique avec les responsables placés entre elle et les intervenants opérationnels, et les évalue. La compréhension de la politique, l'adhésion aux objectifs par la hiérarchie intermédiaire, en découlent et sont déterminants pour l'organisme.

Le *personnel* est *motivé*. Les principaux éléments retenus pour créer et maintenir la motivation sont présentés[1] : reconnaissance des perfor-

1. cf. partie 5, page 269.

mances, entretiens annuels pour évaluer, orientations, réactivité, enquêtes de satisfaction interne.

Le *personnel* est *compétent*. Le système de formation continue, l'adaptation aux nouvelles technologies, les dispositifs d'encadrement et de soutien technique sont décrits, au moins sommairement.

Comment mobiliser ma société ?

La motivation du personnel est centrée sur :

- des indicateurs de processus connus, simples et transparents et qui rapportent bien la notion de performance collective ;
- des références clients/prestations prestigieuses qui donnent à la société et à son personnel une image de marque ;
- des outils, du matériel et un SAV que nos intervenants sont fiers de montrer et d'expliquer aux clients ;
- la reconnaissance interne soutenue par une redistribution transparente des résultats ;
- une communication impliquant tous les niveaux hiérarchiques.

L'adhésion du personnel se mesure à la rapidité de prise en main des outils et méthodes, à sa disponibilité pour expérimenter de nouveaux logiciels, et à son intérêt pour les missions nouvelles ou exceptionnelles : en résumé, à son adaptabilité aux évolutions de la société. Ce sont d'ailleurs les intervenants de terrain qui se sont appropriés, les premiers, les nouvelles méthodes et les outils correspondants.

Entretien avec Bertrand CLÉMENT, août 2007,
Directeur Général du CETE APAVE Nord-Ouest

➤ L'entreprise

Les *actionnaires* sont *satisfaits*. Le rendement global de l'entreprise, la productivité et la place sur le marché sont les éléments principaux qui fondent cette satisfaction.

L'*image* est *bonne*. Elle est mise en évidence par les résultats d'enquêtes de satisfaction, d'études de répartition du marché, par la communication extérieure, par le suivi du turnover du personnel, etc.

Les *concurrents* nous *envient*. Cette approche découle de la surveillance du marché et des actions de *benchmarking*[1] qui soutiennent l'innovation et l'amélioration des performances dans l'entreprise.

La politique d'un organisme est un prototype. Elle ne peut être dupliquée pour d'autres structures.

Une politique qualité doit être réfléchie et mûrie. Elle impose à la direction d'être tenace et exemplaire. Mieux vaut une politique fondée sur le bon sens, modeste et suivie, qu'une politique ambitieuse et brillante, abandonnée dès quelle se heurte aux premières difficultés.

Elle est une facette de la politique générale de l'organisme. Elle est aussi le témoin de la volonté d'une direction de maintenir le cap et d'atteindre ses objectifs. C'est sûrement cette volonté affirmée et partagée qui construit l'essentiel de la motivation du personnel.

Le texte suivant a été rédigé par le Directeur Qualité d'une entreprise. Il reformule un volet particulier de la politique des trois prochaines années, sous la forme d'un projet d'entreprise. Il est clair que la stratégie mise au service de la politique d'entreprise est fondée sur la conduite de projet.

La Direction du Réseau de Contrôle Technique Automobile[a] a engagé une réflexion stratégique sur le devenir de notre marché. Elle l'a conduite à fédérer ses affiliés – ses clients – et ses collaborateurs au sein d'un grand programme collectif : Le Projet d'Entreprise Horizon 2003.

Une enquête de satisfaction a été menée auprès d'un échantillonnage représentatif d'affiliés et des collaborateurs. Elle a mis en évidence des forces et faiblesses de notre organisation.

Leur analyse a débouché sur deux objectifs :

- créer des filiales spécialisées afin de retrouver notre cœur de métier jusque-là sous-traité (Aptica et Genilink) ;
- faire évoluer notre système qualité (reconnu par un agrément ministériel) vers un système de management de la qualité pour obtenir la certification selon le référentiel version 2000. Les résultats obtenus dépassent les objectifs. Le système de management de la qualité adopté est devenu un véritable outil de management pour la direction.

a. Ce texte est maintenu dans la nouvelle édition pour son exemplarité, alors que cette société n'existe plus.

1. Il existe de nombreuses définitions du *benchmarking*. Nous proposons d'adopter la suivante : c'est un processus continu d'évaluation des performances des produits-services, des fonctions, des méthodes et des pratiques par rapport aux meilleurs, concurrents ou non (Extrait de *Certification et management de la qualité*, éditions Weka, 1995).

Forte de cette première expérience, la direction a souhaité renouveler et amplifier l'opération. Elle lance le Projet d'Entreprise Horizon 2006.

Centré sur l'écoute des affiliés, il entend répondre à leurs questions, depuis celles relatives à leurs problèmes quotidiens jusqu'à leurs interrogations sur l'évolution du métier.

Ce choix a recueilli l'unanimité des affiliés et le projet est intégré au manuel qualité.

Un projet d'entreprise est une aventure parfois longue et difficile. Nous mènerons cette aventure à bien car elle fédère, enrichit et dynamise.

Deming résumait parfaitement cette idée lorsqu'il disait « la qualité n'est pas une destination mais un voyage ».

Alors souhaitons-nous un bon voyage à tous !

Olivier DEDOUVRE,
Directeur Qualité Maaf Auto Sécurité

La revue de direction

Instant privilégié de la vie de l'entreprise, la revue de direction est une introspection préparée et conduite avec détermination, sans complaisance et sans préjugés.

Les évaluations et les décisions prises au cours de cette revue renouvellent l'engagement de la direction, et orientent la politique qualité en fonction des résultats et de l'analyse conjoncturelle.

Pourquoi une revue de direction ?

Il est logique de consacrer, régulièrement et au plus haut niveau, des temps d'évaluation et de réflexion sur les orientations choisies.

L'évaluation concerne principalement l'efficacité de la stratégie, l'adéquation des moyens, la capacité des forces vives de l'organisme à relever les défis de l'environnement professionnel.

Les réflexions peuvent conduire à changer de cap, de politique ou à décider d'investir pour développer, voire à abandonner certains projets.

On attribue généralement ce rôle à la *revue de direction.*

Ce terme répond à une exigence normative :

« La direction doit à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité[1] ».

Qu'y fait-on ? Quels sont les acteurs ?

Cette revue, telle que formulée par la norme, comprend, sous forme *d'entrées* et *de sorties*, les éléments suivants :

➤ **Éléments d'entrée**

- Les résultats des audits internes ou externes (de reconnaissance extérieure, de clients, de prescripteurs).
- Les retours d'information des clients : enquêtes de satisfaction, réclamations et recours, etc.
- Les résultats des évaluations réalisées par les pilotes ou propriétaires de processus, y compris les évaluations relatives aux produits et services fournis.
- L'état des actions correctives et préventives[2].
- Les actions issues des revues de direction précédentes.
- Les changements pouvant affecter le système de management de la qualité.
- Les recommandations d'amélioration.
- L'évaluation des coûts d'obtention de la qualité[3].

1. cf. norme ISO 9001:2000, § 5.6.1.
2. cf. chapitre 7 page 135.
3. Cette énumération est, presque *in extenso*, celle de la norme ISO 9001:2000, § 5.6.2.

➤ Éléments de sortie

Les éléments de sortie demandés par la norme sont un minimum. Il faut les compléter par toutes les décisions qui influent sur la politique de l'organisme et ses ambitions. La norme prévoit :

« Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et les actions relatives :

- à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus ;
- à l'amélioration du produit en relation avec les exigences du client ;
- aux besoins en ressources[1]. »

N'hésitez pas à enrichir ces données de sortie qui doivent refléter les constats et les évaluations faites par la direction.

Par exemple :

- La mise au point et la diffusion d'un produit nouveau dont la performance sera un atout vis-à-vis de la concurrence ;
- La création de partenariats notamment pour mesurer la satisfaction des clients ;
- La conclusion de contrats de fournitures (achats) auprès d'autres organismes ;
- Les reconnaissances extérieures – celles des clients comme celles des organismes certificateurs ou accréditeurs.

En résumé, pour la direction, il s'agit de :

- se prononcer sur le bien fondé de sa politique ;
- évaluer la capacité de l'organisation et des ressources allouées ;
- comparer les résultats aux objectifs donnés précédemment ;
- définir les décisions, les actions et les *objectifs* pour l'année à venir ;
- se donner les ressources pour les atteindre.

1. cf. norme ISO 9001:2000, § 5.6.3.

➤ **Les acteurs**

Le rôle du responsable qualité est primordial. Il élabore les éléments d'entrée de la revue de direction. Cette préparation doit être conduite en concertation la plus étroite avec les personnes qui ont contribué aux activités examinées lors de la revue.

La revue de direction est réalisée, comme son nom l'indique, par la direction. Que penser d'une revue de direction réalisée en l'absence du PDG[1] ou d'un Directeur de la production ?

Par direction, il faut entendre toute entité qui a une influence directe sur les choix de management, les décisions stratégiques de l'organisme. Elle est désignée habituellement sous les appellations suivantes : Direction Générale, Comité de Direction, Comité Directeur, Conseil de Direction, Directoire.

Le Responsable qualité anime et présente les résultats. Il collabore à l'analyse faite par les participants et note les décisions et évaluations faites pendant le déroulement de la revue.

La revue de direction est une plateforme d'échanges et de discussions ouvertes des nouvelles idées. Elle génère toutes les actions de mesure d'efficacité, d'amélioration et de progrès et de réorientation de la politique qualité pour l'année à venir. Elle doit donc donner lieu à un compte rendu.

➤ **Compte rendu**

Il est, en principe, rédigé par le Directeur de la qualité. Ce document est de première importance. Il constitue l'acte annuel qui décline pour l'année à venir l'engagement de la direction.

La communication interne doit s'appuyer fortement sur ce document. Expression des orientations de la politique de l'organisme il doit être connu de toute la hiérarchie.

Pour s'en assurer, la direction diffuse ce compte rendu – a minima ses conclusions – accompagné de commentaires. Elle le fait au cours de réunions spécifiques qui permettent de mobiliser tous ceux qui de près ou de loin auront à s'impliquer dans les actions qui en découlent.

1. Le sigle PDG a le sens de responsable au plus haut niveau.

Le compte rendu est l'enregistrement demandé par toutes les normes qualité. Il faut lui ajouter les preuves enregistrées des actions cousines de la revue de direction qui sont énumérées ci-après.

Est-ce suffisant ?

Il est couramment admis qu'une périodicité annuelle est « de bonne pratique » pour la revue de direction.

Cet usage est le minimum pour assurer la conformité. Ce minimum doit être complété par d'autres *activités cousines*, importantes pour manager l'organisme. Il s'agit :

De toutes les réunions de direction, souvent mensuelles. Elles ont pour objet de prendre les décisions adaptées aux situations et aux questions courantes.

Des réunions trimestrielles ou semestrielles qui élargissent le public assistant aux réunions mensuelles. Elles ont pour objet de mobiliser régulièrement les participants autour du projet d'entreprise – ou du plan d'actions décidé en revue de direction. Il s'agit aussi de mobiliser en commentant les résultats intermédiaires et en précisant les inflexions à donner aux actions pour s'adapter.

Des réunions partielles de pilotes (ou propriétaires) de processus qui permettent d'améliorer les interfaces et/ou surmonter des difficultés.

De toutes les actions de concertations, périodiques ou non, au cours desquelles la politique de l'organisme ou sa mise en œuvre sont évoquées en termes d'actions pour atteindre les objectifs.

Organisme vivant, l'entreprise ne s'ausculte pas qu'une fois par an. La préservation de sa santé est permanente. Le concept de revue de direction se démultiplie au sein de l'organisation. Il vit dès qu'une occasion de sortir la tête du guidon se présente pour examiner, en dehors de toute pression, le trajet parcouru et le chemin qui sépare de l'arrivée : ce lieu où les objectifs sont atteints.

☞ **34 engins de chantier inspectés dans la journée !**

Dans une grande ville du centre de la France, j'audite une société d'inspection indépendante, dans le domaine du levage. J'ai terminé les entretiens prévus. Je demande à la secrétaire de me choisir 3 ou 4 dossiers d'affaires. À son gré. Des petits dossiers… Il ne me reste plus beaucoup de temps.

Le premier concerne l'inspection de 34 engins de chantier pour leur visite périodique de maintenance. Celle-ci comporte l'examen de points importants ainsi que l'essai en charge. Cette inspection a été réalisée le 24 mars dernier par Dominique X que j'ai interviewé en début d'après-midi.

Inspecter 34 engins de chantier en une journée, cela veut dire 18 minutes en moyenne, accordées à chacun. Mission impossible. Je fais venir Dominique et lui demande de me dire comment il s'y est pris…

Il me paraît nettement moins à l'aise que tout à l'heure…

« Ah oui ! L'affaire Dulac ?.… Mais je n'étais pas seul !…
– Pouvez-vous me dire qui vous accompagnait ?
– Oui ! Bien sûr !.… Claude Y ! »

Je demande à la secrétaire de m'apporter l'agenda de bureau de Claude Y… Il se trouvait, le 24 mars, à soixante kilomètres de chez Dulac, et pour toute la journée.

« Alors, dis-je à Dominique X, je continue à mener l'enquête, ou vous me dites la vérité ?

– La vérité, c'est qu'on ne nous laisse plus un temps suffisant pour faire le travail correctement. Alors, on fait des impasses !

– Qui est "on"… Et en quoi consistent ces "impasses" ?

– "On", c'est tout le monde ici, plus ou moins. Et "on" ne regarde, en gros, qu'un engin sur deux !

– Je comprends ! Et si les freins d'un engin que vous n'avez pas regardé ne fonctionnent pas et causent la mort de quelqu'un ?

– Alors, je serai très mal !

– C'est clair !.… Aussi, vous ne me laissez pas le choix. Je vais écrire une non-conformité de poids 1 qui, surtout si je trouve d'autres dossiers dans ce cas, va faire perdre l'accréditation à votre société, du moins dans le domaine. Je citerai en référence l'article 8.1 de la norme "L'organisme d'inspection doit comprendre un nombre suffisant d'employés…" et, bien entendu, vous ne serez pas personnellement cité.

Merci pour votre franchise… que j'ai dû un peu… aider, toutefois ! »

Engagement, politique et revue

L'engagement, la politique qualité de la direction et les revues de direction sont des actes déterminants pour manager l'entreprise.

La notion de leadership[1], présentée dans la norme ISO 9004, traduit cette convergence des choix exprimés et de l'implication de la direction dans les actions engagées.

Planifier, communiquer, identifier les besoins, mobiliser les ressources, tout repose sur une direction déterminée. Une direction qui s'implique et mobilise les volontés et les énergies autour d'elle.

Tout s'enchaîne logiquement dès lors que la première impulsion est donnée.

Nous le savons tous, quand nous empruntons un escalier, dès la seconde marche nous ne nous posons plus de question : la *logique de l'escalier* nous permet de le gravir sans un regard sur les marches. Même en courant.

Lorsque l'action annoncée est réalisée, vient le moment de la synthèse.

La plus construite des déclarations n'est crédible que lorsqu'elle est mise en œuvre. Le management doit savoir « aller aux résultats » et tirer les enseignements des actions préparées, expliquées et réalisées. Cela renforce par avance la prochaine déclaration et les engagements qu'elle comportera. La synthèse ci-dessous, faite par un chef d'entreprise, nous paraît exemplaire.

1. Le leadership est défini dans la norme ISO 9004 en ces termes : *Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.* Pour aller plus loin en ce qui concerne le leadership, voir aussi *Agir en leader avec la PNL*, de Pierre Longin, Dunod, 3e éd. 2006.

Pendant notre fusion, quelles leçons tirer du bouleversement de notre organisation ?[a]

Au cours de la dernière décennie, au CETE APAVE Nord-Ouest et dans le groupe APAVE, notre démarche qualité a connu trois stades.

Un premier stade, celui des repères qui correspond à la prise de conscience des aspects *qualité* dans la relation avec les clients. C'est aussi l'époque de la mise en place de l'accréditation par le Cofrac. Double voie de prise de conscience de la contrainte client : par la nécessité du marché et notamment de la concurrence ; par la nécessité d'apporter la preuve de la compétence et de la fiabilité de celle-ci.

À ce stade, quel est *l'enjeu essentiel* ? C'est la résistance au changement et la nécessaire transparence des organisations pour que les nouveaux repères deviennent culture d'entreprise. C'est au niveau individuel que se rencontrent ces difficultés, et cela, dès que l'on parle de démarche « qualité ». Pourquoi ? Parce que le client arrive au centre des préoccupations en lieu et place de la technique. C'est une révolution pour des intervenants qui se passionnent pour leur métier, leurs compétences et leur expérience professionnelle reconnues.



Un deuxième stade, celui du regroupement. Les APAVE régionales prennent conscience des difficultés et des coûts propres aux organisations de taille insuffisante. Elles constatent que des missions identiques les orientent vers la mutualisation des moyens, qui donne, au moindre coût, plus de force et d'efficacité.

À ce stade, quel est *l'enjeu essentiel* ? C'est le *coût social* de la transformation qui touche les cultures différentes de chacune des entités d'origine. Il faut rendre acceptable (et faire accepter) les évolutions qui touchent des *valeurs culturelles* assez différentes dans chacune des entités d'origine :

- Dans la première, on recherchait plutôt du confort, par exemple obtenir un jour de congé de plus, une grande autonomie d'action dans une forte rigueur déontologique.
- Dans la deuxième, on briguait plutôt une carrière personnelle et les revenus correspondants avec une hiérarchie fortement structurée.
- Dans la troisième, on visait le besoin de sécurité à long terme, un statut social en avance sur la moyenne constatée sur le marché de l'emploi.

a. Voir au chapitre 3, page 55, la présentation de l'organisation et du fonctionnement « aux frontières des activités et du territoire » du CETE APAVE Nord-Ouest.

L'enjeu du management est d'arriver à un dosage de ces valeurs repères, qui ne bouleverse pas l'une des sociétés fusionnées au point de lui faire perdre son efficacité, sa motivation et donc sa performance.



Un troisième stade, celui du management fédérateur et des processus qui uniformisent les pratiques et permettent d'identifier au plan national (et international) un groupe au travers d'une stratégie d'entreprise s'appuyant sur des moyens mutualisés.

À ce stade, quel est *l'enjeu essentiel* ? Il faut conserver le contact auprès des clients locaux et améliorer encore la pertinence et l'adaptabilité des réponses aux besoins perçus. Il faut aussi se donner la capacité d'une réponse unique à un client national qui demande des méthodes identiques, quel que soit le lieu de la prestation. Un tel client exige aussi, du prestataire, une présentation synthétique du service fourni.

L'harmonisation nécessaire se heurte à une résistance au changement plus collective que celle du premier stade. Elle s'accompagne d'effets secondaires à suivre de près, tels que l'augmentation provisoire de personnels administratifs pour faire face à la mise en œuvre de nouveaux outils et de nouvelles pratiques. Plus rarement, elle s'accompagne du départ d'une compétence reconnue qui ne parvient pas à se « retrouver dans la nouvelle organisation ».



Les pratiques commerciales évoluent elles aussi. Elles doivent respecter, tout en les différenciant, les contraintes locales et nationales.

Enfin, au niveau de l'encadrement, une économie d'échelle découle à la fois de la fusion et de la mutualisation. Elle ne doit pas compromettre la motivation et l'efficacité des forces commerciales ainsi que celle des forces opérationnelles. Il ne faut donc pas se précipiter, même si notre évolution peut parfois sembler lente à ceux qui nous regardent de l'extérieur.

Entretien avec Bertrand CLÉMENT, août 2007,
Directeur Général du CETE APAVE Nord-Ouest

Chapitre 3

Périmètre et formalités aux frontières

Le contenu de ce chapitre peut surprendre. De quel périmètre s'agit-il et quelles sont ces frontières ?

Si votre société fabrique des produits ou fournit des services dans des domaines bien cernés et compatibles entre eux, vous n'êtes pas concernés. Sont considérées comme incompatibles des activités pour lesquelles l'entreprise peut être juge et partie, comme fabriquer des produits et les inspecter.

Aujourd'hui, la plupart des sociétés, en développant leurs activités, en achetant des filiales, en fusionnant avec d'autres sociétés, ont diversifié leurs activités et doivent mieux définir qui fait quoi et comment. C'est le cas pour les entreprises décrites dans ce chapitre et pour bien d'autres que nous n'avons pu retenir. Celles-ci ont dû définir les périmètres de leurs différentes activités, et de ce fait organiser et décrire les relations entre les différentes entités qui les composent et qui se côtoient. C'est ce que nous appelons les « formalités aux frontières ». Non seulement pour la maîtrise de la qualité, mais aussi – *et surtout* – pour le management… et pour les clients.

Cerner le périmètre de la mise sous qualité souhaitée, peut receler certaines difficultés car, rapidement, les questions suivantes se posent :

Questions préalables

Dans votre société, le management est-il clair ? En existe-t-il une description ? Y a-t-il un ou plusieurs organigrammes (opérationnel, fonctionnel) ? À tout le moins, sait-on clairement qui dirige qui et qui décide quoi, et comment ?

Si vos réponses sont satisfaisantes, alors vous pouvez continuer…

Pourquoi souhaitez-vous une mise sous système qualité ?

- Quelles en sont les raisons, posées en termes d'objectifs[1] ?
- Quels sont les domaines/métiers concernés et ceux qui ne le sont pas ?
- Où se trouvent toutes les personnes qui réalisent des activités dans ces domaines/métiers ? Y travaillent-elles à temps plein ? À temps partiel ?
- Ces activités sont-elles compatibles ou incompatibles avec d'autres[2] ?
- Devez-vous créer une ou des *entités spécifiques*, pour une indépendance plus ou moins grande ? Si oui, comment le faire « à moindres frais » ?

Devez-vous engager, dans cette mise sous qualité, tout ou partie de la société ?

- Quel est le périmètre concerné ?
- Quelles sont les entités incluses, exclues ? Celles qui posent question ?

À ce stade, schématisez les périmètres des différentes entités.

- Avez-vous une autorité de tutelle (cas de l'accréditation obligatoire ou volontaire) ?
- Quel document constitue *l'acte de naissance* de votre nouvelle entité ?
- Quel système de management ? Pour quel référentiel qualité ?

1. cf. chapitre 12, page 252.
2. Interférence de déontologie, de réglementation, d'usages professionnels, position de « juge et partie », etc.

- Quelles sont toutes les *données de base/attentes* et *exigences* définies par l'autorité ou les prescripteurs (réglementation) ? Celles définies par les clients internes et externes ? Celles définies avec les services-supports ?

Dans le cas où plusieurs systèmes vont devoir cohabiter au sein de votre société, comment instaurer une progression commune ?

- Quel est le périmètre de chaque système ?

  À ce stade, schématisez les places relatives des différentes entités.

- Quels sont tous les échanges entre les différentes entités qui se côtoient ou s'interpénètrent ? Quelles « formalités aux frontières » ?

En accord avec les acteurs qui nous ont autorisés à publier ce qui suit, voici des exemples particuliers qui ont été parfois difficiles à élucider. Dans l'ordre du chapitre :

- La société fait partie d'un ensemble qui exerce plusieurs métiers compatibles : le CETE APAVE Nord-Ouest.
- La société est une mise en commun de ressources provenant d'entités indépendantes. L'exemple est l'Asap, organisme d'inspection.
- Enfin, l'entité est un organisme d'inspection de type B ou C[1] intégré dans un ensemble industriel plus vaste, certifié ou non. L'exemple choisi est l'organisme d'inspection Gaz de France Qualité Soudage.

La société fait partie d'un ensemble qui exerce plusieurs métiers compatibles : le CETE APAVE Nord-Ouest

Au départ, les APAVE (Associations des Propriétaires d'Appareils à Vapeur) sont des associations originales créées par des industriels pour assurer en commun la prévention des appareils à vapeur, ainsi que l'économie dans la production et l'utilisation de l'énergie. L'APAVE Picardie a été créée en 1875, parmi les premières. Elle a fusionné très vite avec sa voisine l'APAVE du Nord pour mutualiser les moyens. Déjà ! Aujourd'hui, le groupe poursuit une démarche centrée sur ce concept.

1. cf. chapitre 8, page 181.

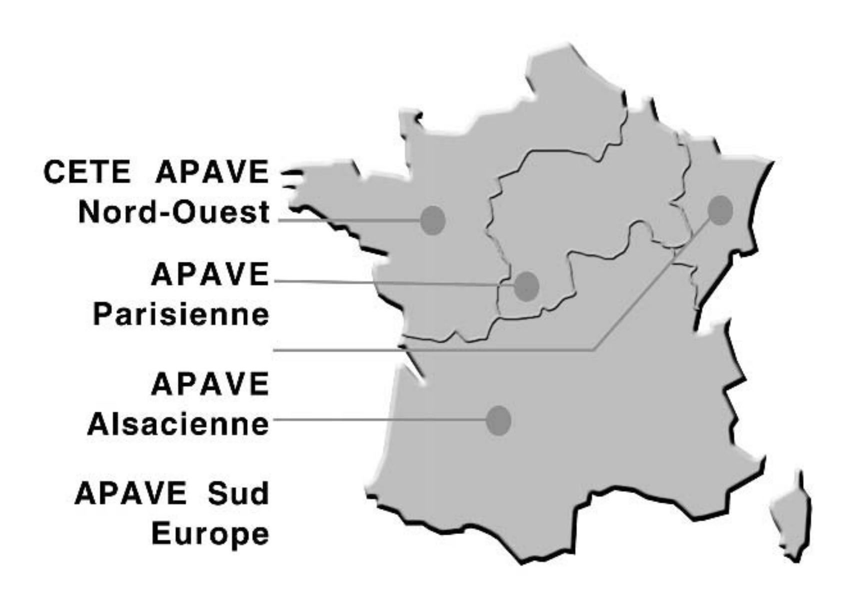


Figure 3.1 – Carte de France des APAVE

Le nom est bien connu du grand public, et son image est bonne. Les salariés sont fidèles à l'entreprise, et la plupart des experts y passent plus de vingt ans de leur vie professionnelle. Mais pour l'avenir, il faut anticiper, et des changements importants (fusions partielles) sont décidés en commun, depuis une dizaine d'années. Le CETE APAVE Nord-Ouest en regroupera trois. L'APAVE Sud Europe également. De 8 APAVE, on passe à 4. Elles ont en commun de nombreuses activités fonctionnelles et opérationnelles gérées sous l'autorité d'un Directoire.

L'accréditation et la certification accompagnent l'évolution. Pour les activités de l'inspection et de laboratoire, chaque APAVE est accréditée séparément. Sauf, précisément, pour les appareils à pression, cœur originel de métier pour lequel APAVE Groupe seul est accrédité. Que deviennent les frontières ?

Ensemble, ces entités ont créé :

- des organismes communs, APAVE Groupe (union des APAVE) et le CETEN APAVE International (GIE), qui gèrent pour leur compte les ressources et les clients communs ;
- des filiales, communes ou non, dédiées à des métiers ou marchés spécifiques.

CETE APAVE et organismes communs sont des structures dont le fonctionnement est indépendant des parties engagées, de par leurs statuts et la nature de leurs ressources financières.

Cette structure fédérative permet de s'adapter très vite aux besoins des clients, de mutualiser les expertises techniques et d'assurer l'harmonisation des prestations. Elle est dirigée par un Directoire, composé des Directeurs Généraux des quatre CETE APAVE et des Entités centrales.

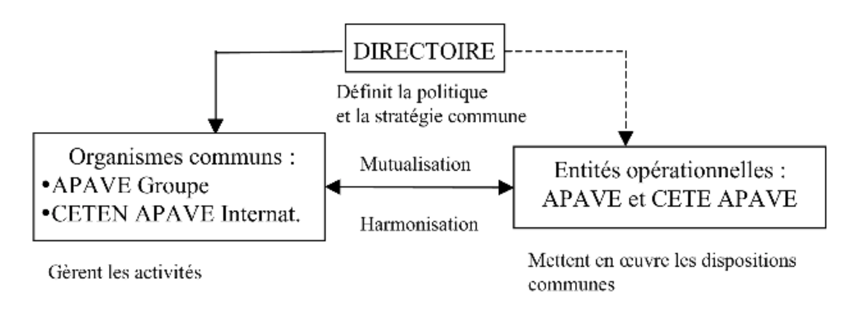


Figure 3.2

L'organisation est assez comparable à celle du Crédit Agricole ou de la Banque Populaire. Les missions du Directoire sont écrites dans les statuts d'APAVE Groupe. Quelles sont-elles ? Il doit définir :

- l'organisation du Groupe APAVE, décrite dans le système de management qualité Groupe ;
- le développement des prestations et méthodes techniques communes ;
- les domaines d'activités communs.

APAVE Groupe a un rôle fédérateur et un rôle technique et de développement pour les métiers de l'inspection et du bâtiment.

Le **CETEN APAVE International** a un rôle technique et de développement pour les autres métiers, et il est chargé de la gestion des contrats nationaux. Ce sont les marchés pour lesquels la participation de plusieurs des entités du groupe est nécessaire.

Une apave est une association dont chacun de ses nombreux adhérents ne possède qu'une voix à l'assemblée générale. Les poids relatifs de chaque adhérent ne sont donc pas liés à l'importance économique de chacun d'eux, ni au volume de travaux confiés.

Le CETE APAVE Nord-Ouest membre du groupe des APAVE

Le CETE APAVE Nord-Ouest est organisé en cinq métiers : inspection et assistance technique (le cœur de métier), bâtiment et génie civil, laboratoire essais mesures, formation professionnelle et conseil.

Le système qualité, unique pour l'ensemble des activités, relève des normes ISO/CEI 17020 (activités d'inspection), ISO/CEI 17025 (laboratoire essais mesures) et ISO 9001 pour les activités de formation[1].

Le CETE APAVE Nord-Ouest est accrédité par le Cofrac pour ses activités d'inspection, de contrôle technique du bâtiment (sécurité) et de laboratoire essais et mesures. Il est certifié ISO 9001 pour ses activités de formation professionnelle[2].

Le CETE APAVE Nord-Ouest regroupe 8 régions. Il a fait le choix d'un management par les processus, et s'est organisé selon les schémas types tels qu'ils sont prévus par le manuel qualité, établi par APAVE Groupe. Le principe de son organisation est le suivant :

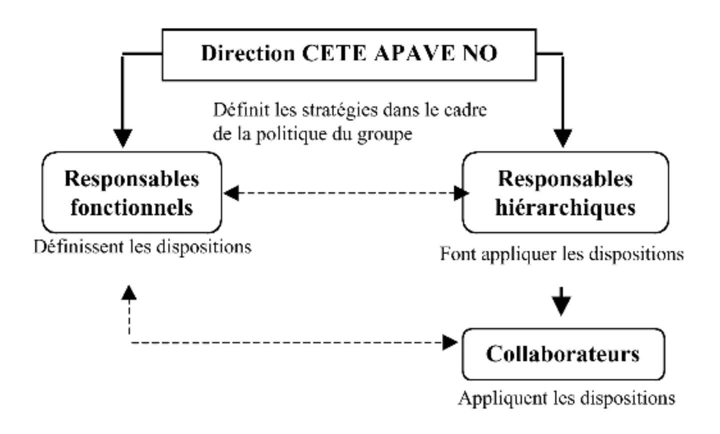


Figure 3.3

1. Et de référentiels spécifiques tel celui de qualification des organismes testeurs CACES (Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité) ou de la formation au repérage d'amiante, ainsi que d'autres référentiels CEFRI, MASE/UIC, etc.
2. À noter qu'une de ses composantes APAVE belgium est accréditée pour ses activités d'inspection, par BELAC, équivalent du Cofrac en Belgique.

En complément, pour chaque processus, la direction de l'entité a :

- désigné un pilote, ainsi que les principaux acteurs concernés ;
- défini les outils de pilotage (mesure du fonctionnement du processus) et les outils d'efficacité (surveillance du processus).

La procédure d'organisation générale permet de préciser les spécificités.

L'organisation des responsabilités techniques est managée par le Directeur du développement qui s'appuie sur les Directeurs métier relayés pour chaque activité par un Chef de département qui anime des Coordonnateurs d'activité, eux-mêmes relayés dans chaque région par un Délégué technique et méthodes.

L'organisation des responsabilités qualité est confiée à un Comité Qualité Sécurité Interne (CQSI). Une unité qualité sécurité environnement regroupe la Responsable qualité Nord-Ouest et les Coordonnateurs métiers. Elle s'appuie sur huit Correspondants qualité régionaux.

Les activités opérationnelles sont réalisées dans les régions sous l'autorité d'un Directeur des régions qui s'appuie sur les huit Directeurs de région ayant en charge l'animation des Responsables d'agence.

Difficultés propres à ce type d'organisation

Elles sont de deux types :

- La mutualisation des activités communes conduit chacune des entités juridiquement indépendantes à harmoniser son organisation et ses pratiques. Cela implique des adaptations et des modifications des usages et des modes de fonctionnement du passé.
- La diversité des activités et des métiers exercés conduit à la prise en compte des trois référentiels ISO/CEI 17020, ISO/CEI 17025 et ISO 9001.

Ces difficultés sont surmontées grâce à l'activité importante des structures communes et à la volonté du Directoire, composé (il faut le rappeler) des responsables de chacune des entités fédérées au sein du groupe APAVE.

Les activités techniques du CETEN APAVE International le conduisent, par exemple, à élaborer et diffuser des méthodologies et des

rapports types – appelés *livrables clients* (pour les activités d'inspection, bâtiment et génie civil notamment) – et à construire un système de qualification interne homogène dans toutes les entités opérationnelles du groupe. La contractualisation avec les clients bénéficie de supports types communs à toutes les entités mais adaptables aux clients locaux. Ainsi, les pratiques professionnelles deviennent les mêmes, et le personnel peut sans difficulté passer d'une entité à l'autre sans période d'adaptation particulière.

Les périmètres sont donc définis sur le plan géographique (pour chaque entité opérationnelle) et sur le plan technique par une détermination des domaines d'activité et des méthodes et instructions techniques de travail communes.

Un système d'audits internes permet aux structures communes de s'assurer que les outils communs sont correctement mis en œuvre, alors que chaque entité au travers de la démarche processus, et plus particulièrement les processus de management, évalue en continu son efficacité.

Formalités permettant de passer les frontières

L'organisation du CETE APAVE Nord-Ouest, par métiers et par régions, le management des processus et notamment la mise en œuvre du processus *Mesure analyse amélioration*, ainsi que la mutualisation/harmonisation assurée par le CETEN APAVE International, lui permettent d'apporter l'assurance qu'aucun « franchissement de frontière » n'est possible sans être identifié et maîtrisé au sein du système de management de la qualité. Dans le cas particulier de l'inspection des tours aéro-réfrigérantes, l'option d'organisme de type A a pu être retenue grâce à ce dispositif.

Le *contrôle aux frontières* est ainsi assuré par une dynamique induite par le système qualité et le management par processus, qui impliquent directement toute la hiérarchie et mobilisent l'ensemble des responsables. Ces personnes ont chacune un rôle important dans la fiabilité et l'efficacité de l'organisation mise en place.

La société est une mise en commun de ressources : l'Asap

Présentation de l'Asap

Il s'agit d'une association loi de juillet 1901 fournissant des activités d'inspection, régie par le référentiel ISO/CEI 17020 et accréditée par le Cofrac. L'Asap est née de la volonté du Ministère de l'Industrie de garder la maîtrise des prestations offertes par les organismes bénéficiant d'une délégation d'autorité, en France, dans le domaine des équipements sous pression.

L'Asap est habilitée par le Ministère de l'Industrie et notifiée par le gouvernement français auprès des autorités européennes à Bruxelles pour les appareils à pression neufs. Elle a reçu une délégation par chaque direction départementale pour les équipements en service. Enfin elle est agréée pour délivrer des qualifications de soudeur et de mode opératoire de soudage.

L'association, créée par ses membres – eux-mêmes organismes d'inspection –, est gérée par un conseil d'administration composé des seuls membres.

Les ressources propres de l'Asap sont limitées à quatre permanents : un directeur général, un directeur technique et deux assistantes. Les moyens de l'Asap sont ceux de ses membres :

- les intervenants, formés et habilités par l'Asap, et les spécialistes fonctionnels – technique, qualité, ressources humaines, juridique… – mis à disposition par les membres.
- la relation avec la clientèle, y compris la prospection commerciale, est exclusivement assurée par chacun des membres, pour ses seuls clients ou prospects.
- les moyens de la formation sont assurés par les membres pour leur propre personnel. Les modules de formation sont conçus par l'Asap.

L'Asap contrôle les connaissances des intervenants qu'elle habilite. Elle élabore, au sein des commissions techniques et des groupes de travail, les guides méthodologiques et techniques diffusés à tous les intervenants.

Les groupes de travail spécialisés rédigent et modifient le manuel qualité et les procédures correspondantes. Ils définissent les modalités du management de la qualité dans l'association.

De même les contrats de mise à disposition de personnel – sans but lucratif – et les aspects juridiques sont examinés par des groupes spécialisés réunis en tant que de besoin par le Directeur Général.

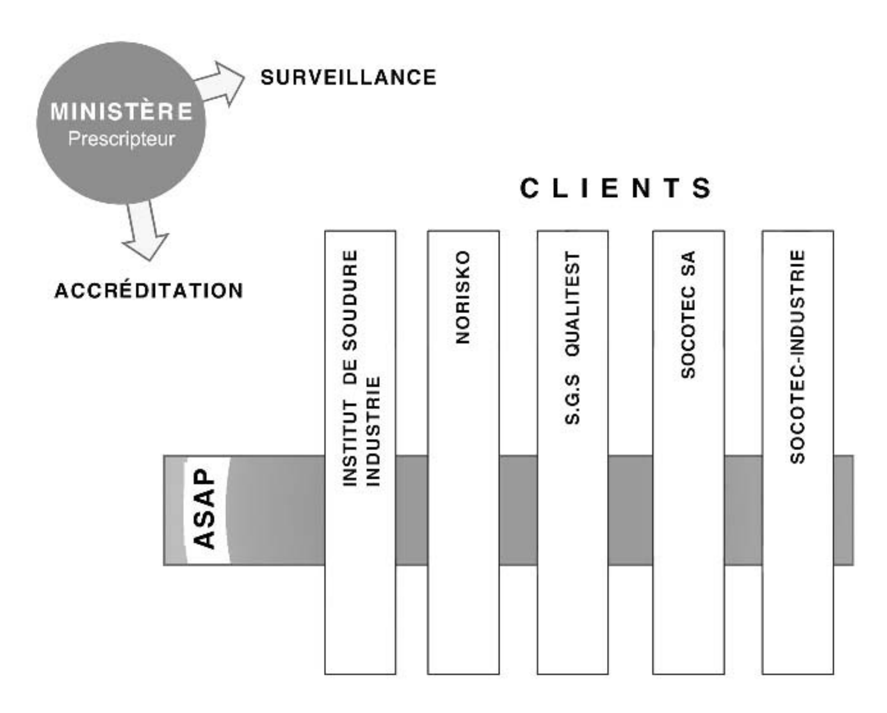


Figure 3.4

L'Asap de son côté assure les relations avec l'administration et les instances professionnelles impliquées dans les activités relatives à la pression et au soudage. De plus elle traite, en concertation avec les membres concernés, les réclamations formulées par les clients ou l'administration.

Difficultés propres à ce type d'organisation

Les difficultés sont de deux ordres :

- difficultés internes : l'entité est constituée de cinq membres organisés de manières différentes n'ayant pas les mêmes ressources et n'ayant pas les mêmes stratégies ;
- difficultés externes : les clients et les interlocuteurs extérieurs ne font pas toujours le distinguo entre le membre et l'Asap.

➤ Difficultés internes

Les relations entre l'organisme et ses membres doivent, au cas par cas, être adaptées à l'organisation de chacun d'eux. La communication interne à l'organisme est donc différente dans sa forme selon qu'elle s'adresse à l'un ou l'autre de ses membres.

Le fonctionnement de l'Asap suppose la mobilisation, chez ses membres :

- de moyens de diffusion de l'information,
- de moyens de communication avec les clients et avec ses interlocuteurs,
- de ressources informatiques.

Les difficultés qui en découlent sont les suivantes :

- les procédures de l'Asap conduisent les membres à s'adapter à des modalités qui ne sont pas toujours bien acceptées, voire bien comprises ;
- les principaux messages à l'intention des clients locaux peuvent manquer d'homogénéité, car l'Asap est présente dans un même secteur géographique à travers plusieurs membres.
- les moyens informatiques nécessaires sont importants (centralisation des fichiers d'affaire, suivi des appareils éprouvés selon les exigences de l'administration). Les membres doivent disposer de moyens techniquement adaptés. Il faut aussi que les systèmes d'exploitation soient compatibles. Enfin il faut que la structure des bases de données propres à chaque membre permette d'alimenter sans reformatage les bases de l'Asap.

C'est sans doute cette dernière difficulté qui est la plus complexe à résoudre. Elle est actuellement surmontée au moyen d'une gestion manuelle des données qui est lourde et onéreuse. Les autres difficultés s'aplaniront dans le temps. Il s'agit plus de rodage et d'évolution des comportements que de questions structurelles et financières.

➤ Difficultés externes

La difficulté la plus importante concerne la relation avec la clientèle.

La communication avec les interlocuteurs extérieurs est souvent biaisée du fait que la distinction entre le membre et l'Asap n'est pas toujours claire dans leur esprit.

Le membre commercialise en son nom une prestation de l'Asap. Cela suffit à jeter le trouble car c'est inhabituel dans une profession où la collaboration entre confrères est exceptionnelle…

L'Asap, de plus en plus connue, est appelée directement par des clients potentiels. Cette tendance apparaît très nettement dans le domaine des appareils neufs comme dans celui des équipements en service.

L'attribution des affaires à tel ou tel membre ne peut faire l'objet ni de règles ni de tirage au sort. Il faut donc que la politique de formation de chaque membre, en vue de l'habilitation par l'Asap, soit compatible avec les capacités du marché de l'Asap.

Les intentions de chacun doivent donc être formulées à temps pour qu'il n'y ait pas excès de moyens, par rapport à la demande des clients. Les membres et l'Asap auront à convenir d'un plan de charge prévisionnel qui permettra d'attribuer les nouvelles demandes des clients.

Autre difficulté dans la relation avec les clients : la concurrence entre les membres qui vendent la même prestation Asap. Elle ne doit pas conduire à une guerre des prix. Ce qui revient à dire que la tarification des prestations Asap doit être maîtrisée par l'Asap et entièrement respectée par les membres.

Notons enfin une difficulté globale qui est celle rencontrée par les associations sans but lucratif : Le projet de l'Asap ne peut reposer sur aucune donnée relative à la rentabilité de l'activité. Cela n'est pas courant.

De plus l'Asap n'est pas en contact direct avec ses clients[1]. Le management de la qualité ne peut être centré sur le client final qu'au travers de ses membres. La véritable relation client/fournisseur est celle qu'elle entretient avec ses membres qui font partie du conseil d'administration… Le projet d'entreprise est donc difficile à formuler, en termes de recherche de satisfaction des clients.

Formalités permettant de passer les frontières

Comment sont maîtrisées les interfaces entre l'Asap et chacun des membres qui la composent ? Le schéma ci-après résume les diverses formalités :

- contrats et demandes entre chaque membre et l'Asap ;
- compatibilité des systèmes qualité des membres : elle ne pose pas de problème, même si l'un d'eux, SGS Qualitest certifié ISO 9001, est organisé selon un autre référentiel que la norme ISO/CEI 17020 ;
- remontées d'information des clients des membres vers l'Asap, et enregistrement centralisé de toutes les affaires réalisées par les membres, au nom de l'Asap ;
- cahier des charges, établi par l'Asap : il définit les droits et les devoirs de chaque membre. Leur acceptation et leur application sont une condition *sine qua none* pour être et rester membre de l'Asap ;
- processus d'habilitation entièrement maîtrisé par l'Asap, y compris le maintien, la suspension et le retrait ;
- système documentaire complet qui définit un mode de diffusion homogène.

Rassemblement et harmonisation des cinq sociétés sont réalisés par :

- la clarté de la structure et des interfaces mises en place ;

1. Nous ne considérons pas le Ministère de l'Industrie comme un client de l'Asap. Il faut plutôt parler de prescripteur, même si les réclamations qu'il émet sont prises en compte comme des *réclamations de clients*.

- le bon fonctionnement de groupes de travail inter sociétés comprenant :
  - les cinq responsables qualité pour le groupe de travail qualité de l'Asap ;
  - cinq représentants techniques pour les commissions techniques de l'Asap (il y a cinq commissions techniques) ;
- le système d'habilitation des intervenants par formation et examen et la maîtrise de l'habilitation par un suivi d'activité, sous la responsabilité du Directeur Général de l'Asap ;
- l'autorité effective de la direction de l'Asap, assise sur la *convention de mise à disposition du personnel sans but lucratif*, signée entre chaque membre et le DG de l'Asap qui institue entre autres choses l'éthique incluant l'indépendance, l'intégrité, l'impartialité et la confidentialité.

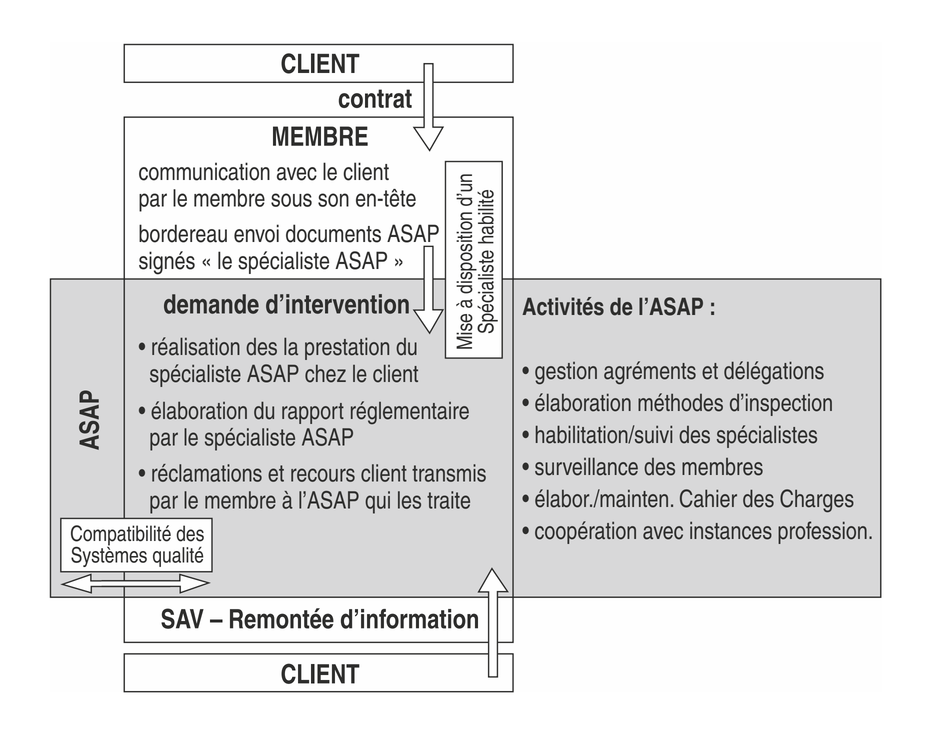


Figure 3.5

La société est un organisme d'inspection de type B ou C : Gaz de France Qualité Soudage

Présentation de l'organisme

Gaz de France Qualité Soudage a été créé en 1999 par le Centre d'Expertise Opérationnelle et de Services (CEOS situé à Compiègne) de Gaz de France. Il s'agit d'un organisme d'inspection intégré, de type C, chargé de qualifier des personnes appartenant à Gaz de France ou à des entreprises extérieures. Ces personnes interviennent sur les installations de gaz pour des techniques de soudage très réglementées.

Les équipes de qualification de soudeur accréditées font partie d'un centre examinateur appartenant à l'un des centres de la direction EDF-GDF Services. Elles sont constituées :

- d'ingénieurs de contrôle des soudures (ICS) ;
- de qualificateurs polyéthylène (QPE).

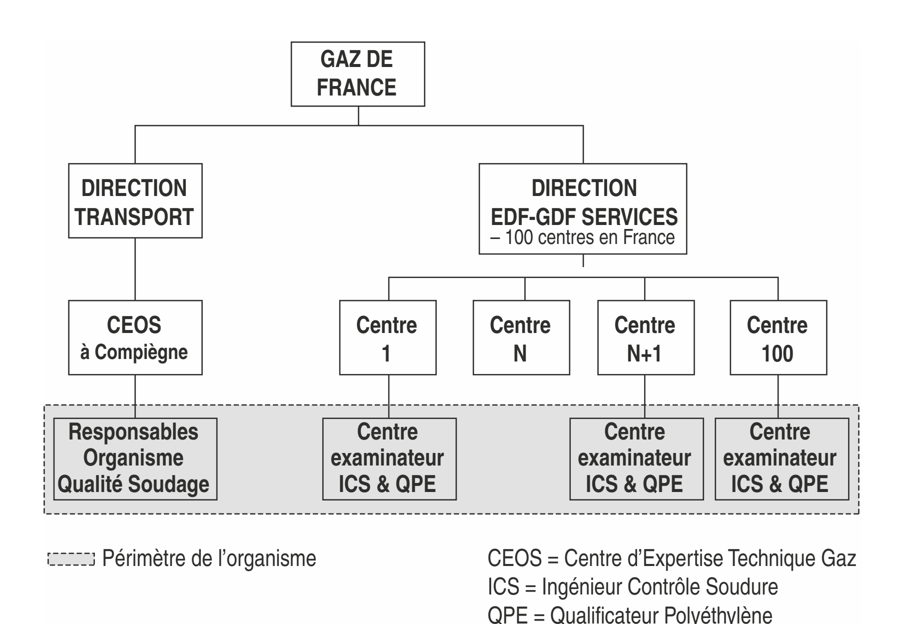


Figure 3.6

L'organisme est donc transversal dans une société décentralisée, les centres de Gaz de France (30 000 personnes) ayant actuellement[1] des systèmes d'organisation différents. L'organigramme ci-dessous décrit les dispositions retenues et permet de cerner le contour de l'accréditation.

Le personnel de chaque centre examinateur est qualifié à la suite de formations, tutorat, tests et expérience acquise. Il est ensuite habilité, pour une durée déterminée, par le Responsable de l'organisme Gaz de France Qualité Soudage, dans un ou plusieurs domaines.

Le Responsable de l'organisme est nommé par le Directeur du département Matériaux et Soudage de CEOS. Il a en charge l'habilitation des ICS et QPE et le maintien de leurs compétences dans les conditions définies par l'organisme. Il en est le dirigeant technique.

Le correspondant Qualité du département matériaux et soudage de CEOS assure, à temps partiel, la fonction de Responsable Qualité de l'organisme.

Difficultés propres à ce type d'organisation

Gaz de France Qualité Soudage a été le premier organisme d'inspection, de type B ou C, à se présenter à l'accréditation. Il a donc *essuyé les plâtres* ! Beaucoup d'autres ont suivi : au sein de Gaz de France (ce qui est plutôt bon signe !), au sein d'Électricité de France (services nucléaires), à la SNCF, au sein de l'Air Liquide SA, etc.

1. Mais, seraient-ils tous certifiés selon la norme ISO 9001:2000, cela ne changerait rien aux problèmes de frontières…

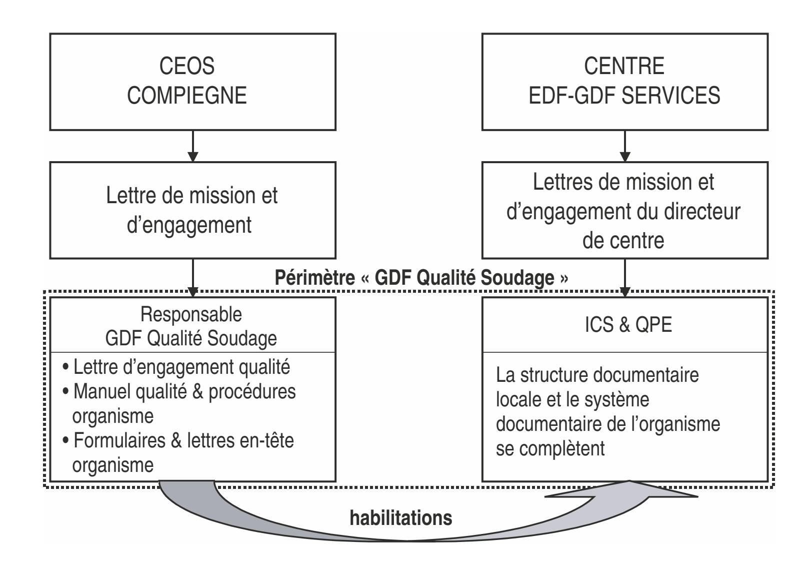


Figure 3.7 – Organisme Gaz de France Qualité Soudage : formalités aux frontières

Quelles difficultés y a-t-il lieu de prévoir ?

- Des organismes transversaux sont créés dans des sociétés qui n'en avaient ou n'en ont pas tellement l'habitude.
- Les inspecteurs ont deux hiérarchies : une hiérarchie opérationnelle locale et une hiérarchie fonctionnelle nationale ou internationale.

Ce qui impose un certain nombre de formalités et de règles que nous allons détailler, en poursuivant notre exemple.

Formalités permettant de passer les frontières

➤ Entre CEOS et l'organisme

Le Directeur du département Matériaux et Soudage de CEOS a établi une lettre de mission et d'engagement pour l'organisme GDF Qualité Soudage. Il nomme le Responsable.

➤ **Entre le Directeur de Centre EDF-GDF Services et l'organisme**

Par lettre de mission, le Directeur s'engage à mettre à disposition des ICS et QPE de son centre examinateur, les moyens humains et matériels pour qualifier les personnes selon les spécifications de l'organisme. Il établit une lettre de mission pour chaque ICS et QPE lui demandant de travailler pour l'organisme, dans le cadre de la réglementation et du système qualité de celui-ci. Dans le cas d'un travail partiel pour l'organisme, il lui demande de donner la priorité à cette activité et de lui rendre compte des difficultés rencontrées. Chaque ICS et QPE, par un acte signé, s'engage à connaître et respecter le système qualité de l'organisme et son éthique (intégrité, impartialité et confidentialité).

Partie 2

Les pratiques en question

Il n'existe pas vraiment de règles de l'art dans le domaine du management de la qualité. Approche récente du management de l'entreprise, le retour d'expérience n'est pas encore assez riche pour faire naître un consensus capable d'exprimer les bonnes pratiques.

On peut s'en réjouir ou le déplorer.

➤ Pourquoi se réjouir de l'absence de règles de l'art ?

Parce que toute règle est contraignante même si son effet est bon. La contrainte étouffe l'imagination et finit par s'opposer à toute innovation. Le management de la qualité, *le management tout court*, demande chaque jour une idée nouvelle, une volonté de changement, d'adaptation. Parce que rien n'est jamais la même chose que la veille.

Nous l'avons dit[1] : l'entreprise est un lieu où, bon gré, mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins, les besoins de l'organisation et les besoins individuels. Cette intégration n'est ni impossible, ni donnée spontanément. Elle s'appuie sur l'organisation et la communication que la hiérarchie peut geler ou favoriser.

1. Voir Introduction.

Dès qu'il est question de besoins individuels, l'initiative, l'imagination, l'adaptation sont les meilleurs facteurs d'épanouissement personnels. Les règles, même celles qui relèvent de l'expérience ne les favorisent pas toujours. Elles présentent le risque du *conventionnel*, de la routine et du *politiquement correct*.

Lorsqu'il est question de motivation il est difficile d'en établir les règles. Même si, dans les années 80, de grandes théories expliquaient que « la motivation est un produit qui se crée. »

Les évolutions actuelles montrent que la créativité est favorisée. Elles confirment que le management des humains ne peut se réduire à un ensemble de principes, d'obligations et autres contraintes. Mais il ne peut pas non plus se cantonner dans le laisser-faire dont les résultats ont été maintes fois expérimentés – de la famille à l'entreprise en passant par les associations, voire les nations.

➤ Pourquoi la déplorer ?

Dans toutes les formes de vie collective, un minimum de conventions est nécessaire pour assurer la communication d'une part, la coexistence des cultures et des usages de l'autre. C'est dans le respect des règles communes, issues de l'expérience que s'instaure la confiance et que les instincts individuels de survie laissent de la place à la volonté d'œuvrer ensemble.

Même le libéralisme économique a ses règles que l'usage a imposées et la déréglementation, réclamée par beaucoup, montre vite ses limites.

Dans la démarche de management de la qualité, l'absence de règles de l'art complétant le dispositif normatif a favorisé l'apparition d'un nouveau pouvoir dans et à l'extérieur de l'entreprise. Il a été le fait de ceux qui, s'appropriant la capacité à interpréter les textes, ont fait de la démarche qualité un domaine réservé.

L'intérêt pour les reconnaissances extérieures a donné à ces sachants l'occasion d'instaurer un dogme, donc un moyen de pression. Celui du règne de la conformité vécue comme l'absence de non-conformité.

Les résultats ont rapidement montré que la conformité dogmatique et tatillonne ne présente aucun intérêt. Les améliorations et progrès attendus se sont fait attendre au point de lasser les responsables d'entreprise.

➤ Une dynamique nouvelle

L'évolution des normes a montré le chemin : la recherche de l'efficacité prime sur la recherche de la conformité. Non seulement elle est dynamique, mais elle est centrée sur les résultats.

Cette recherche mobilise plus facilement les acteurs des organismes. Elle les oblige à formuler des objectifs concrets, mesurables, associés aux plans d'actions et d'améliorations. L'entreprise se dote enfin d'un dispositif qui s'ancre dans le réel, le vivant, dont le propre est d'évoluer en permanence.

La démarche processus nous ramène aux notions fondamentales de métier, de savoir-faire, intégrés dans le chemin qui relie le besoin du client à sa satisfaction. Le management, encore fondé sur l'audace, la volonté, le génie d'un homme, souvent entouré d'une équipe de conseillers, devient plus participatif. Changeant de face, il s'appuie sur des pratiques qui sont encore au stade expérimental. Les acquis des vingt dernières années sont importants. Tous leurs aspects, positifs ou non, constituent les bases sur lesquelles se développent les nouvelles orientations.

➤ Pour que naissent des bonnes pratiques

Dans les périodes de changement, est-il plus difficile de créer du nouveau ou d'abandonner le passé ?

L'attachement au passé est une force importante. À son actif, il a engrangé bien des échecs et des espoirs déçus. Les *bénéfices secondaires* de la situation présente[1] sont souvent ignorés. Sournoisement, ils enlisent les meilleurs projets.

Dans les pages qui suivent nous présentons une approche des pratiques qualité qui vient *déranger* les usages passés. En affirmant, d'une manière qui peut paraître audacieusement non fondée, qu'une autre lecture des exigences normatives peut conduire à d'autres pratiques, nous ne cherchons pas à créer un nouveau dogme. Nous voulons favoriser l'apparition de *bonnes pratiques* découlant d'expériences nouvelles et efficaces dans les organismes, et vous donner, à vous lecteur, l'envie de voir les choses autrement, « d'oser votre qualité autrement ». C'est-

1. cf. chapitre 12, page 257.

à-dire telle qu'elle convient à votre organisme, telle qu'elle peut être pleinement vécue par les acteurs, telle qu'elle peut satisfaire vos clients.

Les thèmes abordés sont ceux qui nous semblent aujourd'hui porteurs d'évolution.

Dans le **chapitre 4** nous apportons notre approche croisée, d'auditeur, d'audité et de conseil, pour la documentation du système de management. Il nous paraît important d'en finir avec ce qui reste des grandes théories sur la maîtrise documentaire. Elles n'ont jamais apporté beaucoup plus que du discrédit à la démarche de management de la qualité. Elles sont heureusement en voie d'extinction.

Les achats, sous l'angle de l'évaluation des fournisseurs et des sous-traitants, ne paraissent pas répondre, dans les pratiques actuelles, aux critères souhaitables de simplicité et d'efficacité. Le **chapitre 5** apporte des suggestions pour limiter au strict nécessaire, la gestion des fournisseurs, tout en maintenant l'assurance que les produits achetés et les services fournis répondent à vos besoins.

Le **chapitre 6** est consacré à la conduite de l'audit[1]. La pratique de l'audit doit être centrée sur l'évaluation de l'efficacité. Trop souvent, encore les audits sont confiés à de jeunes collaborateurs qui ne connaissent pas les *ficelles* du métier. De plus ils n'ont pas acquis un bagage humain suffisant pour conduire d'une manière professionnelle et conviviale une démarche d'audit. Les plus aguerris trouveront, eux aussi, de quoi confirmer ou améliorer leurs pratiques.

Enfin, le **chapitre 7** aborde l'épineuse question des non-conformités, des actions préventives et correctives, de l'évaluation de l'efficacité et de l'amélioration continue. Nous avons voulu monter combien il est nécessaire de passer du constat statique des non-conformités au constat positif de la conformité. Puis atteindre la dynamique de l'efficacité qui se traduit par l'amélioration continue.

Cette partie 2, relative aux pratiques en question, est une ouverture vers ce que vous pouvez et voulez faire dans le domaine du management de la qualité. **En somme, nous voulons vous aider à oser votre qualité pour le bien de votre organisme**.

1. Voir aussi le chapitre 14, page 292, « Utilisez des techniques pour audits et entretiens ».

CHAPITRE 4

Documentation du système de management

Trop d'écrits paralyse. Pourtant la documentation[1] est indispensable pour :

➤ Décrire l'organisation et la faire connaître

La décrire, c'est l'analyser, la confronter aux regards de ceux qui la vivent et *in fine* améliorer son efficacité.

- Décrire l'organisation est un facteur de communication interne : chacun identifie sa place, situe la hiérarchie dont il dépend et connaît les objectifs des activités qui lui sont demandées.
- Décrire l'organisation est un facteur de communication externe : l'entreprise puise des ressources auprès de ses clients et de ses partenaires. Une organisation clairement définie et comprise par tous favorise et améliore les échanges avec l'extérieur.
- Décrire l'organisation, c'est dire *qui fait quoi* ? C'est aussi expliquer *comment fait-on ensemble* ?

1. Dans ce chapitre les mots *documentation* et *écrits* sont équivalents et concernent toutes les formes permanentes de formalisation d'informations (papiers, informatique, enregistrements sonores…).

Nous l'avons déjà dit dans la partie 1 : la performance dépend moins de la capacité physique de production, que de la qualité de la coopération entre les acteurs des services, des métiers ou des ateliers. Il est fréquent de constater que le travail de description de l'organisation engage une réflexion d'ensemble. Elle est structurante et conduit souvent à redéfinir les rôles et les fonctions.

➤ Établir un langage commun pour communiquer

L'écrit donne forme à la culture d'entreprise. N'entend-on pas souvent dire : *c'est dans la procédure* ? Écrite, elle sert de référence au langage courant. Elle devient langage commun. Les *instructions de travail* sont des standards de communication entre les intervenants opérationnels. Écoutez le langage des commerciaux ou celui des informaticiens. Ils sont construits sur le vocabulaire et le mode d'expression des écrits qu'ils s'échangent.

➤ Comprendre et apprendre

L'apprentissage ne peut pas se passer de l'écrit. Un novice a toujours besoin de se référer à des *données techniques ou organisationnelles* qu'il ne peut pas mémoriser quand elles lui sont présentées oralement. Pour comprendre et retenir ce qu'il vient de découvrir, il a besoin d'un support écrit.

La rédaction des instructions de travail, qui définissent les tâches à accomplir pour obtenir un résultat, permet d'harmoniser les pratiques. Elle permet aussi de les reproduire à l'identique dans le temps et dans l'espace.

Cette standardisation rend possible la recherche des gains de productivité qui seraient très aléatoires sans la documentation correspondante.

➤ Enregistrer et mémoriser les savoir-faire de l'entreprise

Il ne s'agit pas d'écrire tous les tours de mains et usages professionnels acquis au fil des ans. Ils sont transmis par tutorat ou compagnonnage et cela ne s'écrit pas au risque de perdre un peu d'expérience vivante… Cela laisse de la place à la créativité des jeunes. La décision *de faire mémoire* doit être prise avec prudence car tout ne s'écrit pas et l'écrit ne peut tout traduire…

Gardez cependant la trace d'une manière particulière d'aborder une question ou de résoudre une difficulté technique.

➤ **Évaluer et améliorer**

Toute évaluation est basée sur l'existence d'un référentiel. Comment porter un jugement de valeur après un constat si la situation attendue n'est pas clairement décrite ? On dit souvent qu'elle doit être associée à des indicateurs mesurables. Seul l'écrit peut traduire une situation attendue et perçue de la même façon par les acteurs et par les évaluateurs.

La documentation dans l'entreprise a une importance stratégique car elle matérialise l'organisation, les savoir-faire et les pratiques professionnelles.

Cela ne signifie pas que tout est figé. Au contraire : parce que l'essentiel est formalisé, alors je pourrai identifier les sources de dysfonctionnement et améliorer. Lorsque les améliorations sont durables il y a progrès. Elles ne peuvent être durables que si elles sont enregistrées.

Quel système documentaire adopter ?

La pyramide documentaire traditionnelle évolue beaucoup avec l'approche processus. Le schéma de la figure 4.1 peut traduire cette évolution.

La structure pyramidale conduit souvent à rédiger un ensemble documentaire stratifié. Chaque sous-ensemble devient peu à peu indépendant des autres.

La pyramide documentaire rappelle la pyramide hiérarchique. De là à estimer qu'au sommet, le manuel qualité est l'affaire de la direction, que les procédures sont l'affaire de la hiérarchie intermédiaire, il n'y a qu'un pas – parfois franchi. Et tout en bas, les instructions de travail – pour ceux qui travaillent – et les enregistrements que personne ne veut faire…

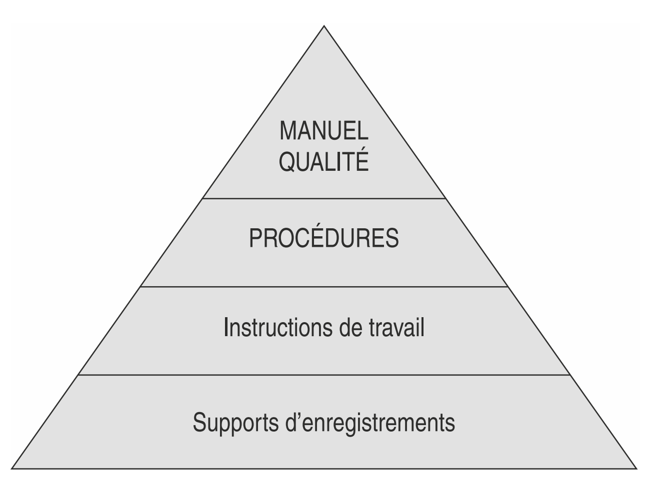


Figure 4.1 – Pyramide documentaire en usage (ISO 9001 version 1994)

C'est une approche un peu caricaturale mais elle est confusément inscrite, au moins dans l'esprit de ceux qui éprouvent des réticences vis-à-vis de la démarche qualité. Source d'incohérence et de lourdeur, ce type de système documentaire est peu à peu abandonné. Avec l'approche processus, la cohérence du système documentaire implique une arborescence centrée sur les processus (figure 4.2).

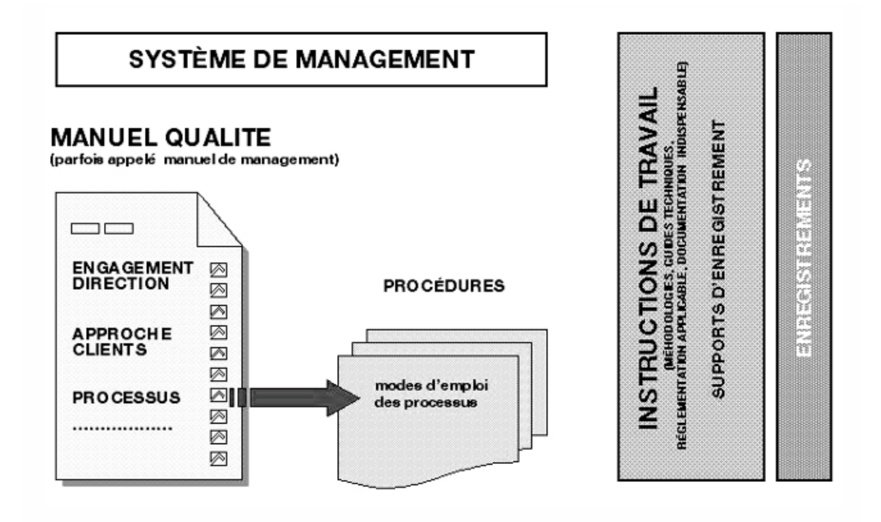


Figure 4.2 – Évolution de la structure documentaire avec l'approche processus

La documentation du système de management[1]

Les exigences normatives[2] sont claires, la documentation doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- un manuel qualité ;
- les procédures documentées exigées par la norme ;
- les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus ;
- les enregistrements exigés par la norme.

Une des notes précise que la documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

La communication écrite n'est pas la plus efficace. Il ne faut donc pas la charger inutilement. Il faut écrire peu mais *juste*, et diffuser de telle sorte que l'accès à cette documentation soit facile. Nous proposons donc de limiter la documentation du système de management aux éléments suivants :

- l'engagement de la direction ;
- le manuel qualité ;
- les procédures ;
- les enregistrements.

1. Nous n'aborderons pas les autres types de documents. Ils dépendent étroitement de la culture et de l'organisation de l'entreprise. Cependant, les principes d'élaboration, d'identification et de diffusion leur sont applicables.
2. Art. 4.2 de la norme ISO 9001:2000.

L'engagement de la direction

Nous avons déjà traité cette question au chapitre 2. La politique qualité et l'engagement de la direction s'expriment :

- dans une déclaration de politique qualité généralement incluse dans le manuel qualité ;
- dans les déclarations de la direction aux actionnaires : conseil d'administration, assemblées générales… ;
- dans les comptes rendus des revues de direction : définitions des objectifs pour l'année à venir en s'appuyant sur les résultats de l'année précédente ;
- dans les comptes rendus de réunions de direction ;
- par des communications au personnel.

Le manuel qualité

Les manuels actuels ressemblent de plus en plus à ce qui a été en vogue il y a une quinzaine d'années : le *projet d'entreprise.* Il est vrai que les processus retenus expriment les choix politiques de l'entreprise. Aussi confèrent-ils au manuel qualité la valeur d'un projet d'entreprise.

Faut-il suivre la mode ?

Actuellement, un certain nombre de manuels qualité, que ce soit pour l'accréditation ou la certification, sont rédigés sur le plan de la norme correspondante. Parfois même en y intégrant, en petits caractères, le texte de la norme. Que penser d'une telle pratique ?

Certes, elle procure quelques avantages :

- elle oblige à répondre à tous les points de la norme ;
- elle facilite la communication pour les intervenants qui veulent comprendre pourquoi on fait ainsi (oui, il en existe !) ;
- elle facilite le travail d'un auditeur extérieur, surtout s'il audite de manière analytique[a].

a. C'est-à-dire point par point… de la norme, ce qui n'est peut-être pas la meilleure manière d'auditer…

> Mais cette pratique peut occasionner quelques inconvénients majeurs, celui notamment d'oublier de **décrire d'abord** au moins les grandes lignes du management !
>
> En fait, le texte de la norme n'apprend pas plus à mener une entreprise que le code de la route n'apprend à conduire une voiture. Même avec un jeu de bonnes diapos ! Ce sont des textes-guides. Sans plus !
>
> Pourquoi une entreprise serait-elle plus facile à « prendre en main » ? Le risque serait-il moindre ?
>
> Manager une voiture nécessite de l'apprivoiser, monter à l'intérieur, voir comment des conducteurs aguerris s'y prennent, se le faire expliquer, apprendre sous tutorat, un certain temps et sous leur vigilante compétence. C'est pour cela qu'ont été créées les auto-écoles ou les conduites accompagnées. D'autant que nos voitures sont de plus en plus sophistiquées…
>
> Alors, si vous connaissez bien – déjà – comment fonctionne votre société, comment on peut faire encore mieux, si la direction sait où elle veut aller, si elle est exigeante y compris pour vous, si vous savez obtenir l'aide de managers compétents, les animer, les faire se confronter entre eux – et aboutir , alors vous pourrez commencer à écrire votre manuel. Le reste viendra de surcroît, et le plan que vous suivrez pour sa rédaction n'a pas vraiment d'importance, finalement.

Le manuel contient, sous la forme qui vous convient et dans l'ordre qui vous paraît le plus adapté :

- l'engagement de la direction ;
- la présentation de l'organisme – si possible un organigramme ;
- les fonctions essentielles qui peuvent être simplement rappelées au moyen de mots clés formulant ce qui est attendu ;
- le domaine d'application du système de management, y compris le détail et la justification des exclusions[1] ;
- l'expression de l'écoute client dans l'entreprise ;
- la description des activités, du besoin des clients à la livraison ;

1. Il s'agit du libellé exact de la norme ISO 9001:2000, Art. 4.2.2 a). La notion de domaine rejoint celle de périmètre abordée dans le chapitre 3 page 53.

- la présentation des processus clés[1] associés aux objectifs permanents de l'organisme – sous la forme d'une cartographie quand cela est possible – leurs éventuels sous-processus ;
- les principes adoptés pour définir les principaux indicateurs d'efficacité des processus. Notamment ceux qui mesurent la satisfaction des clients ;
- la stratégie adoptée pour mettre en œuvre et soutenir la démarche de progrès au sein de l'entreprise ; la stratégie inclut le management des ressources et la planification ;
- chaque fois que c'est possible, le manuel renvoie aux procédures qui décrivent les activités associées aux principes énoncés ;
- les principes de partenariats que l'entreprise adopte.

Vous vérifierez *a posteriori* – souvent sous la forme d'une table de correspondance – que les exigences normatives sont satisfaites.

Nous n'abordons pas l'implication du personnel. Les commentaires – exigences ou objectifs ? – de la norme ISO 9004:2000 nous paraissent un peu excessifs. La totale implication des personnes à tous les niveaux nous semble être une proposition pas toujours réaliste, et parfois pas souhaitable.

Pourquoi pas toujours réaliste ? Ce commentaire rejoint l'idée de Taylor qui pensait qu'ouvriers et patrons joindraient leurs efforts pour augmenter la valeur ajoutée.

Pourquoi parfois peu souhaitable ? L'implication totale suppose une information complète sur les ambitions, les stratégies, les enjeux de l'entreprise. Or le management de l'entreprise impose parfois discrétion et audace. Peut-on sans risque être transparent vis-à-vis de tout le personnel ?

Il vaut mieux, à nos yeux, rechercher une forte implication d'une hiérarchie qui sait écouter, motiver et associer, *à sa mesure,* le personnel au management local. La conscience professionnelle est une valeur suffisamment sûre pour ne pas demander l'adhésion à des objectifs qui, souvent, dépassent ou laissent indifférents certains collaborateurs.

1. cf. chapitre 1 page 17. La description des activités peut être remplacée par la présentation des processus.

En conclusion, le manuel qualité est un document qui exprime les options permanentes – invariantes – du management centré sur les clients. C'est un document de trente à quarante pages que tout responsable hiérarchique détient et auquel tout collaborateur a accès.

Les procédures

« Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus », nous dit la norme ISO 9000:2000. Avec une note : les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.

Cette note « laisse du jeu » pour éviter les erreurs passées : vouloir tout écrire et tout décrire. Ce qui a le don de tout bloquer.

➤ Quand écrire une procédure ?

Les procédures qui existaient avant la définition des processus peuvent être conservées. Sauf si elles sont inadaptées pour décrire les activités prévues dans un processus. L'approche processus conduit, et il faut le prendre comme une aubaine, à simplifier votre système documentaire.

En revanche, la rédaction d'une procédure est incontournable si, dans une démarche de reconnaissance, le référentiel exprime l'exigence d'une *procédure documentée ou écrite.* Ne pas respecter cette exigence c'est s'exposer à ne pas être reconnu.

Une telle exigence ne relève pas de l'arbitraire. Les exigences normatives découlent de décisions. Elles sont prises en fonction de situations dans lesquelles il faut disposer d'une procédure documentée pour être sûr que les activités se déroulent toujours de la même façon. Cela permet aussi d'atteindre les objectifs prévus. C'est une question de fiabilité et de preuve.

Les situations suivantes sont de nature à prescrire de nouvelles procédures :

Tableau 6.1

Situations	Objectifs
Difficultés provenant d'absence d'usages ou de règles dans l'entreprise (interfaces entre fonctions ou services, nouvelles dispositions professionnelles ou réglementaires…).	Faire évoluer les comportements, et/ou l'organisation. Améliorer l'efficacité.
Nouvelles techniques, nouveaux matériels.	Informer, maîtriser, acquérir de nouvelles compétences.
Création de processus.	Décrire les nouvelles activités ou adapter l'existant pour assurer la performance des processus.
Situations exceptionnelles.	Déroger et/ou étendre un domaine de validité en adaptant.
Constats d'écarts récurrents.	Diminuer leur apparition ou les faire disparaître.
Exigences particulières des clients.	Définir pas à pas l'activité ; resserrer les contrôles, élaborer un plan d'assurance qualité.

Les besoins de procédures écrites doivent être analysés avec attention, leur nombre étant limité afin que chacune d'elles apporte une valeur ajoutée et devienne une aide et un soutien pour ses utilisateurs.

➤ Quelques principes à respecter[1]

Une procédure doit :

- être courte – trois pages au plus ;
- ne concerner que des activités correspondant à des savoir-faire professionnels non maîtrisés couramment par les collaborateurs de l'organisme ;
- être de portée générale et définir le périmètre d'application ;
- comporter des repères qui facilitent la lecture – le repérage par pictogrammes est un moyen très efficace.

1. cf. chapitre 15, page 321.

Adoptez un plan type pour vos procédures : la recherche des informations en devient plus facile.

Forme d'une procédure

Une procédure peut comprendre les points suivants :

Les objectifs de la procédure

Les objectifs des activités décrites doivent être explicites et clairement exprimés. L'utilisateur doit savoir si le document répond ou non aux questions qu'il se pose. Indiquer le cas échéant les points à risques, les conséquences des écarts sur cette procédure. Ils sont destinés à alerter l'utilisateur de la procédure.

Le domaine d'application (ou de validité)

Il est très important de vérifier que les activités réalisées correspondent à la situation prévue par la procédure. Cette indication rappelle les notions développées au chapitre 3. Il faut définir les limites au-delà desquelles on doit respecter les formalités pour poursuivre l'activité décrite.

Les références à d'autres documents

Pour certaines phases d'activités, le recours à d'autres documents peut être indispensable. Ils doivent être mentionnés – et uniquement ceux-là.

Le déroulement des activités

Il s'agit de décrire les activités dans leur enchaînement logique. Le plus brièvement possible. Utiliser de préférence des verbes et renvoyer à des *instructions de travail* dès que le discours devient technique[a]

Les contrôles et essais

Ils sont réalisés en cours d'activité et sur ses résultats. Non seulement les actions à engager sont décrites mais aussi les écarts admissibles et les conséquences des constats hors tolérance. Renvoyer à des instructions de travail dès que les dispositions sont très spécialisées.

Les responsabilités

Il s'agit de définir les habilitations et qualifications des personnes chargées de mettre en œuvre la procédure. Préciser aussi les niveaux hiérarchiques chargés de vérifier l'efficacité de la procédure.

a. Le mot technique est utilisé ici au sens le plus large. Il s'agit des compétences de tout spécialiste, y compris comptable, informaticien, auditeurs, administratif…

Le plan type ne doit pas être une contrainte. Il faut l'adapter et conserver les principes qui facilitent le repérage des différentes rubriques. Lorsque la forme écrite est complexe, une représentation par logigramme peut être envisagée.

Soyez prudent. Contrairement aux idées reçues, un petit dessin n'est pas toujours meilleur qu'un – pas trop – long discours. N'hésitez pas à établir plusieurs petits logigrammes plutôt qu'un seul qui risque d'être compliqué et peu *parlant*. Un logigramme qui dépasse une vingtaine de pavés et/ou qui comporte des liens entrecroisés devient rapidement incompréhensible.

Les enregistrements

La norme ISO 9000:2000 (§ 3.7.6) définit un enregistrement ainsi : « document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité ».

L'importance des enregistrements est indéniable. Ils constituent souvent les preuves tangibles sur lesquelles se construisent non seulement le constat de conformité mais aussi la confiance – en soi pour l'organisme et dans le fournisseur pour le client.

Les enregistrements sont réalisés généralement sur des formes de documents préétablies – canevas, formulaires, tableaux, recueils, etc. Les supports peuvent être de toutes natures – papier, fichier informatique, photographie.

Pour être correctement réalisés, ils doivent être simples et perçus comme utiles – indispensables – par ceux qui les tiennent à jour.

Les exigences de la norme ISO 9001 sont suffisantes, sauf particularité propre à votre organisme. Soyez prudent au moment de créer un nouvel enregistrement : il va alourdir votre système.

Les enregistrements relatifs à la conformité des produits et à la gestion de la qualité sont maintenant de pratique courante. En certification, les domaines nouveaux sont les enregistrements relatifs aux compétences[1] et à l'évaluation de l'efficacité[2].

1. cf. chapitre 11, page 223.
2. cf. chapitre 7, page 151.

L'élaboration des documents

Tout a été dit sur la maîtrise des documents. Tout a été fait aussi… y compris l'insupportable.

La norme ISO 9001 impose une procédure documentée pour maîtriser la documentation du système de management. Cette procédure doit à notre sens couvrir toute la documentation permanente de l'organisme.

➤ La marche à suivre

La concertation et le principe de participation des utilisateurs ont été, et sont encore, préconisés. L'expérience nuance une telle orientation.

Lorsque les utilisateurs d'un document sont peu nombreux, la concertation/participation est non seulement possible mais souhaitable. Elle peut prendre deux formes :

- la rédaction collective au cours de réunions de travail ;
- la relecture pour avis, avant mise au point définitive, d'un projet de document élaboré par un petit comité de rédaction. L'adoption du texte est prononcée au cours d'une réunion finale.

Lorsque les utilisateurs du document sont très nombreux, la concertation est plus difficile.

Faire travailler un petit groupe chargé de représenter l'ensemble des utilisateurs ne donne pas toujours de bons résultats. Les points de vue divergent souvent au sein du groupe. Des positions de *compromis* sont adoptées. Le document est généralement mal perçu par ceux à qui il est destiné… Y compris par les membres du groupe de travail qui ne reconnaissent pas suffisamment leurs prises de position personnelles.

Nous préférons pour notre part une méthode plus centralisée. Confier à un ou deux spécialistes la rédaction du document, en leur suggérant de recueillir le maximum d'avis sur le sujet à traiter avant de rédiger. Les textes ainsi rédigés sont soumis à un comité de (re)lecture.

Préciser lors de la diffusion du document qu'il doit être expérimenté par tous pour l'améliorer. Il est rare qu'une telle approche provoque un rejet.

Comment maîtriser la gestion de la documentation ?

Maîtriser la gestion de la documentation, c'est :

- maîtriser son contenu ;
- maîtriser les modifications ;
- identifier les documents ;
- maîtriser sa diffusion.

Maîtriser le contenu

Des activités de préparation, approbation et autres validations doivent être définies pour assurer la maîtrise du contenu des documents. Ces activités se traduisent par des signatures dont la signification doit être claire. Nous proposons d'adopter, pour les mentions usuelles, les significations suivantes :

- préparé par : la *signature de l'auteur* signifie qu'il n'a pas détecté après relecture d'erreur dans le fond et dans la forme du document qu'il a élaboré ;
- vérifié ou approuvé par : cette signature atteste que le document est compatible avec les documents existants et ne pose pas de difficultés d'interprétation et/ou d'application ;
- validé par : cette signature exprime que le document est applicable et confirme sa mise en application.

La signature d'un document est la formalisation de l'engagement de celui qui signe. Elle doit :

- avoir une signification précise et connue. Ce qui veut dire que l'action et les conditions qui la déclenchent sont décrites ;
- être précédée de la réalisation complète des actions prévues.

Pourquoi prévoir plusieurs signatures sur un document ? Simplement parce que l'auteur d'une action n'est pas le mieux placé pour la vérifier ou l'évaluer. Le regard averti de tierces personnes permet de vérifier que le document ne comporte pas d'erreur dans la forme et dans le fond. Sa lisibilité est confirmée ainsi que son adéquation aux objectifs qu'il se donne.

Deux conditions à respecter :

- la procédure qui décrit les modalités de vérification, d'approbation, validation et autres objectifs est claire ;
- les acteurs s'engagent à remplir pleinement leur rôle.

Pour les documents du système de management, nous proposons d'adopter les trois niveaux de signature définis précédemment. Pour tous les autres documents, deux niveaux de signatures sont généralement suffisants. Le préparateur (niveau autocontrôle de l'entité qui élabore) et l'approbateur qui peut aussi être le valideur. La décision de diffuser est alors associée à la vérification.

Maîtriser les modifications

Elles s'élaborent comme la version initiale du document. Elles suivent le même circuit de signatures.

Sur le plan pratique, pour repérer les parties modifiées, plusieurs techniques sont employées, mais aucune n'est vraiment satisfaisante :

- griser les parties modifiées. Cela conduit à des difficultés à la reproduction : soit le texte modifié devient illisible, soit le grisé est si clair qu'il n'est plus perceptible. De plus, un texte supprimé se transforme en une zone grise et l'ancienne version n'est plus accessible ;
- marquer d'un trait dans la marge droite ou gauche les alinéas modifiés. Cette technique ne permet pas de conserver une trace de l'ancien texte ;
- décrire dans une page de garde les modifications réalisées. C'est sans doute la technique la plus efficace. Elle permet de retrouver l'historique du document et ses évolutions successives. C'est aussi la plus lourde.

Déterminez vos besoins et apportez les réponses qui vous paraissent les plus adaptées.

Identifier les documents

L'identification des documents a été une source de discussions dans les années 90. Qui n'a pas eu une *non-conformité* sur l'identification et/ou la mise à jour des documents lors d'un audit ?

Identifier un document, c'est :

- identifier son type : procédure, instruction, etc.
- lui donner un titre ;
- préciser l'unité émettrice ;
- lui affecter un repère (chronologique ou autre) ;
- préciser la date et son indice de révision ;
- d'une manière facultative, faire figurer le nom et le visa des personnes qui ont préparé, approuvé, validé.

Les deux objectifs de l'identifiant sont : le classement du document (nom et adresse) et le suivi de ses mises à jour.

La mise à jour de la documentation est une activité importante. Elle ne doit pas être une affaire de spécialistes, évaluée par des spécialistes. Cela induit un désintérêt pour la question. Surtout si les écarts constatés relèvent de la lettre et non de l'esprit de la procédure. C'est le cas lorsque le constat ne peut pas être à l'origine d'une défaillance du système ou de l'organisation.

En fait, l'objectif de tout ce qui précède est simple : les documents doivent être identifiés et disponibles auprès des utilisateurs dans leur dernière mise à jour.

Gérer la diffusion

La gestion d'un document peut être confiée soit à l'émetteur, soit à un service documentation, soit à toute autre structure interne. Elle peut être maîtrisée ou contrôlée : chaque document fait l'objet d'un bordereau de diffusion et d'un accusé de réception. La mise à jour est assurée automatiquement par l'émetteur.

Ce mode de diffusion est lourd. Il faut en limiter l'application à la documentation du management. C'est la plus importante :

➤ Le manuel qualité et les procédures de management

Marquez la différence pour le manuel qualité et les procédures. Ils relèvent d'un acte de management fort. Les documents qui présentent et définissent cet acte doivent être fondamentalement différents des autres.

Ils jouent un rôle important dans la communication extérieure. De plus les collaborateurs se feront une première idée de l'engagement de la direction à partir de l'impression que leur donnent ces documents. Si la présentation est belle, agréable à lire, elle est porteuse d'une bonne image de l'organisme.

La forme papier est impérative. Sans en faire un prospectus publicitaire, il faut que la diffusion non contrôlée soit bien reçue en interne comme à l'extérieur. Le temps du secret, cher aux grandes entreprises françaises du siècle dernier et de la protection des idées, semble révolu. Mais il reste encore des exceptions !

Comment un concurrent pourrait-il s'inspirer de vos idées et de votre organisation, de vos approches ? A-t-il la même culture d'entreprise que vous ? Peut-il mobiliser les mêmes ressources humaines ? Pensez-vous avoir construit un modèle plutôt qu'un prototype ?

La diffusion de votre image ne peut que vous grandir aux yeux de vos clients et de vos concurrents.

➤ Les autres documents

La diffusion des documents sur support papier soulève de nombreuses difficultés :

- elle est lourde : le papier tient de la place et pèse lourd ;
- les documents doivent circuler auprès d'utilisateurs non-destinataires ;
- la mise à jour demande du temps et n'est pas toujours facile à faire ;
- il n'est pas évident de savoir si le document que l'on a en main est bien dans sa dernière version ;
- le stockage est encombrant ;
- l'utilisation fréquente dégrade le support.

Toutes ces difficultés conduisent à adopter une diffusion informatisée. Elle est souple, rapide, légère. Le repérage des modifications est facile.

Seul l'accès pose problème. Il n'y a pas encore des ordinateurs partout et tout le monde ne sait pas utiliser cet outil.

La première objection peut être partiellement réglée en autorisant des éditions papier d'une utilisation limitée : le tirage est détruit dès que

l'utilisateur en a fait usage. La seconde objection sera très vite surmontée, tant la diffusion du vecteur informatique est rapide.

Ces dernières années, les évolutions d'Internet et la création de réseaux intranet ont été spectaculaires. Elles mettent à la portée de tous des moyens d'accès et de diffusion de l'information totalement fiables et adaptés à leur capacité, de la plus grande à la plus petite des organisations. Les techniques de cryptage se simplifient et permettent d'assurer la confidentialité des échanges. Certaines entreprises n'hésitent plus à parler avec réalisme d'une organisation « zéro papier ».

Si l'on parle des organisations, la comparaison avec le vivant conduit à attribuer le rôle du système sanguin aux dispositifs actuels d'échange d'information. Indispensables pour la survie, ils sont un des facteurs essentiels de la performance.

Chapitre 5

Les achats : fournisseurs et produits achetés

La démarche d'achat a un rôle stratégique pour l'entreprise :

- sur le plan économique, elle a une incidence directe sur la rentabilité ;
- elle est porteuse de l'image de l'entreprise auprès des clients qui ne différencient pas les produits achetés des produits fabriqués par son fournisseur ;
- pour l'organisation de la production, elle intervient notamment en termes de délais.

Ces activités sont d'autant mieux maîtrisées qu'elles font l'objet d'une politique d'achats exprimée, connue des acheteurs.

De plus, les achats font partie des exigences de la norme ISO 9001:2000 (enregistrements d'évaluations des fournisseurs § 7.4.1, description des produits à acheter § 7.4.2.). De même les normes ISO 17025 § 4.6 et ISO/CEI 17020 § 9.11 formulent des prescriptions en matière d'achats de fournitures et de matériels.

Il est important de préciser les éléments constitutifs d'une politique d'achat, au nom de la volonté de satisfaire le client et de son importance stratégique.

➤ Comment définir une politique d'achat ?

Les achats peuvent se décomposer en plusieurs phases :

- décrire les « objets » à acheter ;

- recherchez les fournisseurs possibles ;
- choisir les fournisseurs et les produits achetés ;
- contrôler les produits et services fournis ;
- mesurer la performance d'achat pour l'améliorer.

Cela semble une évidence, mais pour avoir de bons fournisseurs, il faut savoir ce que l'on veut acheter. Pour les produits, il est plus facile de définir des critères de choix. Ils sont associés à des caractéristiques mesurables. Pour les services, la subjectivité peut prendre une plus grande place. Il est souvent plus difficile d'associer aux critères de choix des grandeurs mesurables.

Vous êtes très vulnérable en face d'un vendeur lorsque vous n'êtes pas fixé sur « ce que vous recherchez ». Le dispositif législatif et réglementaire relatif aux délais de réflexion après commande est venu, d'ailleurs, donner « un droit à l'erreur » aux acheteurs indécis sur leurs choix.

L'acheteur est de moins en moins souvent l'utilisateur direct des produits et services achetés. C'est après l'achat, devant la difficulté ou l'échec, que l'on constate que la fourniture n'est pas adaptée aux besoins. C'est encore plus fréquemment le cas dans l'achat de service. Les écarts par rapport aux attentes se mesurent au cours de la fourniture du service. Et il est souvent trop tard…

Décrire les objets à acheter

Tous les achats ne font pas l'objet de spécifications d'achats au sens de la norme. S'agissant d'un domaine dans lequel les exigences sont lourdes, il n'est pas utile d'entrer dans la démarche pour tous les achats de l'entreprise. Il est facile de repérer les achats qui portent le plus d'enjeux économiques et/ou qui sont liés à la satisfaction des clients.

Sur quels produits et services faut-il se pencher ?

La première question est celle de l'impact économique des achats dans l'entreprise. Plus l'impact est lourd, plus il faut préciser la politique d'achat…

La règle des 80/20 est souvent vérifiée. Quelques produits et services achetés représentent 80 % environ de la masse économique des achats. Ils concernent souvent 20 % du nombre de produits ou services achetés !

C'est sur ces produits et services que la politique d'achat doit être centrée.

Ne pas oublier ceux qui ont une incidence forte sur la réalisation ou la performance finale du produit donc sur la satisfaction des clients. Moins encore, ceux qui sont soumis à des exigences réglementaires normatives ou professionnelles.

Pour bâtir une politique d'achats, les concepteurs et les réalisateurs des produits ont un rôle important. Ils doivent définir les caractéristiques des produits et services achetés ayant un effet direct sur la performance annoncée ou contractuelle.

Que faut-il décrire ?

Rédiger des *spécifications d'achat*, c'est faire une analyse de risque. Elle porte sur les effets possibles, au sein de l'entreprise, des produits et services achetés non conformes aux spécifications et permet de retenir les critères évalués lors de la livraison des produits et services achetés. Elle permet aussi d'éliminer ou simplifier les évaluations inutiles…

Il est possible de définir les caractéristiques « sensibles » d'un achat. Faites parler les concepteurs et les réalisateurs. Demandez-leur de décrire les « scénarios catastrophes » qu'ils peuvent imaginer dans la fabrication du produit ou la fourniture du service. Surtout ceux liés aux achats.

Il est important de distinguer deux natures d'écarts possibles :

- les écarts « internes » : le produit ou le service ne présente pas les performances attendues ;
- les écarts « externes » : le produit ou le service fourni, présente les performances attendues. Il ne s'adapte pourtant pas au contexte de l'entreprise. Les interfaces ne sont pas assurées. Cela peut aller du conditionnement aux délais de livraison en passant par le « formatage » du produit, voire son prix.

Attention

Les spécifications trop détaillées et précises rendent le produit rare sur le marché. Il devient donc soit très cher, soit peu disponible et la plupart du temps les deux à la fois.

La spécification très large devient plus performancielle qu'exigencielle. Elle laisse trop de place à l'incertitude lorsque l'acheteur n'est pas l'utilisateur direct ou le spécialiste du produit ou du service acheté.

Utilisez donc les moyens de communication et d'animation qui vous sont proposés en cinquième partie de cet ouvrage. Les concepteurs et réalisateurs vont conduire eux-mêmes l'analyse de risque. Demandez à ces acteurs de hiérarchiser les critères. Cela vous facilitera la tâche pour évaluer et choisir vos fournisseurs !

☞ **Une anecdote**

Un grand fabricant mondial de cassettes audio (japonais bien entendu) fait construire dans le Sud-Ouest de la France une importante unité de fabrication.

Les machines doivent être installées dans une salle dont le sol est constitué d'un dallage en béton simplement posé sur un remblai compacté.

Quoi de plus simple ?

L'entreprise est consciencieuse, l'architecte averti, le contrôleur technique vigilant… Les remblais sont réalisés avec soin. Les matériaux sont de bonne qualité, leur mise en œuvre est faite par passes successives de faible épaisseur. Des essais en place montrent que les critères usuels de tassement possible du dallage sont aisément respectés.

Comme il se doit en pareilles circonstances, le découpage du dallage par tronçonnage au disque de diamant est programmé au plus tôt pour éviter toute fissuration du béton !

Le client japonais, assiste un jour de visite de chantier, à ce découpage… Protestations, reproches, inquiétudes… que se passe-t-il donc ?

Les machines à fabriquer des cassettes audio doivent être calées horizontalement à quelques dizaines de microns près. De plus elles ne supportent pas le moindre tassement d'un des pieds par rapport aux autres.

Le découpage du dallage, en cours de réalisation, ne respecte absolument pas l'implantation des différentes machines (qui n'était connue que du seul exploitant…). D'où l'inquiétude du maître d'ouvrage japonais… Que se passera-t-il si une machine a ses pieds répartis sur plusieurs zones ainsi découpées ?

Les marchés d'entreprise ne signalaient pas cette particularité. Pas plus d'ailleurs que le programme fourni à l'architecte par le maître d'ouvrage…

Et les quantités ?

La description des objets à acheter comporte aussi les indications quantitatives. Il s'agit là d'une spécification bien connue et en général bien maîtrisée. Elle a une incidence économique évidente… Il ne faut donc pas la négliger…

Des quantités insuffisantes dans une commande provoquent une réaction inversement proportionnelle à ce qui manque. L'excès de quantité conduit à des pertes économiques souvent irrécupérables. Non seulement les produits ne sont pas utilisés mais on hésite à les jeter et le stockage coûte de l'espace.

Ne pas oublier le type de conditionnement surtout si les produits achetés sont périssables lorsqu'ils sont sortis de leur emballage d'origine.

Pour quand ?

Une spécification d'achat ne saurait être complète si elle ne comporte pas une date ou une période de livraison. Il s'agit d'un engagement ferme. S'il est adaptable il faut que cela soit décrit en termes clairs et non ambigus !

Il est possible de schématiser les activités de spécification d'achat de la manière suivante :

En résumé

Décrire les objets, c'est répondre aux questions suivantes :
– Quels achats de l'entreprise ?
– Quels besoins ?
– Quels risques ?
– Quelles quantités ?
– Dans quel conditionnement ?
– Pour quand ?

Rechercher des fournisseurs

Il existe plusieurs critères de choix :

- les prix : Le catalogue des produits et services offerts et les tarifs correspondants : la recherche du moins-disant ;
- les références commerciales du fournisseur ;
- les informations de toutes natures fournies par les partenaires du fournisseur (banques, Sécurité sociale, avis des confrères et concurrents…) ;
- les informations apportées par le fournisseur sur son organisation, ses moyens de production… son système de management de la qualité ;
- les reconnaissances par seconde ou tierce partie de l'entreprise ou des produits proposés.

Le moins-disant ?

Reportez-vous au document historique de référence, page suivante. Vauban, Commissaire des Fortifications, se plaint auprès de Louvois, Secrétaire d'État à la Guerre, des effets désastreux de l'attribution des marchés de constructions militaires aux entreprises moins-disantes.

Pourtant la logique du moins-disant reste encore la règle la plus pratiquée pour choisir les fournisseurs.

Toutefois… même lorsque les achats représentent une part primordiale du coût final, le moins-disant est, *in fine*, exceptionnellement le moins cher. Il faut, en effet, être certain que les autres critères de choix, considérés comme *stratégiques*, sont raisonnablement satisfaits et qu'aucun supplément ne sera nécessaire après signature de la commande.

Rappelez-vous à ce sujet combien il est difficile de faire comprendre à vos propres clients que la politique du moins-disant est souvent un obstacle. Est-ce une raison pour la pratiquer vous-même en tant qu'acheteur ?

Mettez en concurrence les fournisseurs. C'est, et cela sera toujours, le moyen le plus sûr de payer le juste prix. Cela vous permet aussi d'actualiser votre connaissance des progrès techniques et d'en faire profiter vos clients. C'est aussi l'occasion de rester « dans la course » !

Rien n'empêche dans une concurrence loyale de donner au critère économique une priorité de second plan… On parle alors de mieux-disant.

À Monsieur de Louvois *en son Hôtel de Paris*

Monseigneur,

Il y a quelques queues d'ouvrages des Années dernières qui ne sont point finies et qui ne finiront point, et tout cela Monseigneur, par la confusion que causent les fréquents Rabais qui se font dans vos Ouvrages car il est certain que toutes ces ruptures de Marchés, Manquements de parole et renouvellements d'Adjudications ne servent qu'à vous attirer comme Entrepreneurs, tous les misérables qui ne savent où donner de la tête, les fripons et les ignorants, et à faire fuir tous ceux qui ont de quoi et qui sont capables de conduire une Entreprise. Je dis plus qu'elles retardent et renchérissent considérablement les ouvrages qui n'en sont que plus mauvais, car ces Rabais et bons Marchés tant recherchés sont imaginaires, d'autant qu'il est d'un Entrepreneur qui se perd comme d'un homme qui se noie qui se prend à tout ce qu'il peut : or, se prendre à tout ce qu'on peut en matière d'entrepreneur, c'est ne pas payer les Marchands chez qui il prend les matériaux, mal payer les ouvriers qu'il emploie, friponner ceux qu'il peut, n'avoir que les plus mauvais parce qu'ils se donnent à meilleur marché que les autres, n'employer que les plus méchants matériaux, chicaner sur toutes choses et toujours crier miséricorde contre celui-ci et celui-là.

En voilà assez, Monseigneur, pour vous faire voir l'Imperfection de cette conduite : quittez-la donc et, au nom de Dieu rétablissez la bonne foi, donnez le prix des Ouvrages et ne refusez pas un honnête salaire à un Entrepreneur qui s'acquittera de son devoir, ce sera toujours le meilleur marché que vous puissiez trouver.

Quant à moi, Monseigneur, je reste assurément de tout cœur votre très humble et très obéissant serviteur.

Vauban

Les références commerciales

Les attestations de clients satisfaits ne concernent que les clients… satisfaits !

Peut-on imaginer un instant qu'un fournisseur indique comme référence un client non satisfait ? Il faut donc être prudent dans ce domaine. En revanche, il est bon de connaître la liste (la plus exhaustive possible) des clients du candidat fournisseur.

Les références commerciales de votre fournisseur sont indispensables… Elles donnent l'occasion de vérifier leur bien fondé auprès des autres clients. Et s'ils sont vos concurrents, c'est une occasion de leur parler !

Les informations fournies par les partenaires

Il s'agit des partenaires institutionnels et professionnels.

Ces informations sont destinées à rassurer l'acheteur sur la solidité et la pérennité du candidat. Sur son organisation et sur ses performances vues par ses propres clients.

Les partenaires concernés sont les banques, la caisse d'assurance maladie, les organismes professionnels, la chambre de commerce, les assureurs… ses fournisseurs voire ses concurrents. Pour pouvoir les questionner il faut posséder toutes les informations sur :

- l'identité du fournisseur : son adresse, téléphone, fax, e-mail ;
- sa raison sociale, sa forme juridique ;
- son inscription au registre du commerce[1] et le nom des principaux responsables légaux ;
- le nom de sa (ou de ses) banque(s).

Il faut relativiser l'importance stratégique des informations ainsi recueillies. Elles ne sont pas toujours « sincères et véritables. »

1. L'inscription au registre du commerce vous assure de la « légalité » de l'entreprise. Cette vérification est destinée à combattre le travail clandestin.

Par exemple le banquier est tenu au secret professionnel et n'a pas forcément intérêt à faire perdre une chance à son client en donnant de mauvais renseignements. La caisse primaire d'assurance maladie peut faire état d'un retard de paiement des cotisations sociales qui n'est qu'accidentel…

Il est toujours intéressant d'obtenir des informations par les fournisseurs du… fournisseur ! Est-il bon payeur, a-t-il une politique d'achat clairement exprimée ? Que penser d'un fournisseur qui choisit toujours le moins-disant ?

L'organisation, les moyens de production, le management de la qualité

Les questionnaires types d'évaluation de fournisseurs qui comportent un grand nombre de questions parfois ambiguës, sont légions. Ils sont élaborés à partir de formulaires. Seuls les responsables qualité sont en mesure d'y répondre… Le plus souvent ils sont établis dans l'ordre des articles d'une norme (souvent la norme ISO 9001) Ils ne correspondent pas à l'organisation du fournisseur. Enfin, ils ne paraissent pas liés à la nature des achats envisagés.

Pourquoi toutes ces questions ? Surtout celles qui n'ont pas un lien direct avec le produit acheté ou avec le produit à fournir !

Notre expérience nous a conduits à répondre à un grand nombre de ces questionnaires. La plupart des réponses adressées à nos évaluateurs n'ont jamais été lues. Peut-être un auditeur a-t-il un jour parcouru un de ces documents à la recherche « en passant » d'une information sur les organismes d'inspection ? Les questions posées doivent être utiles.

L'acheteur établit sa confiance dans le fournisseur. Elle peut être bâtie sur un nombre limité de critères. Il faut simplement détenir les preuves, le plus souvent documentaires, qu'ils sont satisfaits. À titre d'exemple, un manuel décrivant l'organisation et le management de la qualité peut être considéré comme suffisant.

La reconnaissance par tierce partie : certification, accréditation ou qualification, voire agrément ministériel, est souvent suffisante. Il faut simplement établir que ce moyen d'évaluation répond à votre besoin.

La maîtrise du produit ou du service

Les investigations seront plus poussées pour ce qui concerne la maîtrise des produits ou services achetés par le fournisseur. Les moyens qu'il met en œuvre pour maîtriser ses produits ou services doivent être évalués. Il est utile de préparer un tableau des exigences spécifiées surtout si plusieurs fournisseurs sont en concurrence.

Donnez-vous une clé de valorisation des critères retenus. Cela évitera la subjectivité et vous permettra d'être interrompu dans vos actions d'évaluation. Vous pourrez ainsi reprendre vos évaluations en restant homogène avec celles qui ont déjà été réalisées.

Il convient ensuite d'établir un lien entre les produits achetés et le système de management de la qualité du fournisseur. Le domaine d'application de ce système couvre-t-il les achats envisagés ? En d'autres termes l'organisation qui donne confiance couvre-t-elle les produits offerts ?

Les preuves tangibles sont nécessaires. Elles comprennent soit des engagements du fournisseur soit des enregistrements prévus dans son système qualité. Elles doivent prouver l'efficacité du dispositif adopté.

La boucle se referme… Inspirez-vous des exigences de vos propres clients. Celles bien sûr qui vous paraissent légitimes pour donner confiance dans vos produits et services. Vous saurez alors sur quels appuis fonder vos décisions d'achats.

Identifier le fournisseur et les produits achetés

La décision est prise, les choix sont exprimés au sein de l'entreprise. Deux démarches sont engagées :

- constituer le dossier du fournisseur,
- établir la (les) commande(s) ou définir les dispositions (procédures) relatives aux commandes.

Le dossier du fournisseur

Il contient les enregistrements des évaluations qui ont précédé le choix :

- tout d'abord les informations utiles : le nom (raison sociale) l'adresse, le téléphone le fax, l'e-mail. Elles permettent à tout moment de contacter le fournisseur ;
- le nom et les coordonnées du (des) correspondant(s) de votre fournisseur. Associez à leurs noms la dénomination précise des produits achetés ;
- si elles existent, les dispositions essentielles de rédaction des commandes.

Attention

Regroupez tout ce qui est utile pour avoir une relation efficace avec le fournisseur. Veillez à la mise à jour des informations. Vous pourrez ainsi acheter dans les meilleures conditions et être sûr du produit ou service acheté.

Ne placez pas dans ce dossier des copies de procédures… Elles ne seront plus à jour dès la première modification.

Les commandes

Comme pour tout accord passé entre un client et un fournisseur, les achats se traduisent par des **contrats**…

Ils concrétisent les spécifications d'achat (nature quantité délais conditionnement prix et modalités de paiement.). Ils rappellent les dispositions essentielles relatives aux passations de commandes convenues lors du choix du fournisseur.

Puisqu'il s'agit de contrat pourquoi ne pas réaliser une revue de contrat avec le fournisseur ? Et l'enregistrer.

Cette revue ne présente pas une fin en soi. Elle doit avoir un sens et des objectifs précis.

Par exemple au moment de passer une nouvelle commande, s'assurer que :

- le fournisseur n'a pas changé d'adresse ;
- votre interlocuteur habituel est toujours en poste ;
- il fabrique ou fournit toujours l'objet de la commande… ;
- les conditionnements n'ont pas changé ;
- les spécifications d'achat détenues par le fournisseur sont bien à jour.

Une telle revue doit avoir, à vos yeux, une valeur ajoutée. Sinon, renoncez !

La maîtrise du fournisseur passe aussi par l'identification des achats qui lui sont commandés. Un double des commandes ou un récapitulatif périodique des commandes est alors conservé (dans le dossier du fournisseur par exemple).

Il est possible de schématiser les activités de recherche et de choix du fournisseur de la manière suivante :

Tableau 5.1

Rechercher et choisir	
Le fournisseur	**Le produit/service**
Les prix	Le dossier du fournisseur
Les références du fournisseur	La commande
L'information par les partenaires sociaux et professionnels	La revue de commande
L'organisation, les moyens, le management	Les enseignements de la commande
La reconnaissance par tierce ou seconde partie	

Contrôler les produits et les services fournis

Il est important de vérifier les achats, dès leur livraison. Ils doivent répondre aux spécifications d'achat. Ce sont les caractéristiques à risques qui doivent être prioritairement évaluées.

Les critères de sélection et les critères d'évaluation des produits ou services achetés doivent être cohérents. Ces critères feront aussi l'objet de la démarche d'amélioration (voir ci-après).

Les évaluations doivent faire appel à la mesure. Les grandeurs mesurables associées aux critères de choix doivent être assorties de tolérances d'acceptation. Elles sont mesurées au moment de la livraison.

Il est utile de définir la liste de contrôle des points des produits ou services achetés. Elle figure dans une instruction spécifique.

La présence de non-conformités dans le circuit de fabrication ou lors de la réalisation du service vendu est source de coûts de non-qualités.

Il est usuel de chercher *le zéro défaut*. Pour cela une instruction est souvent suffisante. Elle est du type « tout produit non conforme est mis au rebut » ou bien « toute prestation de service non conforme est refusée ».

Si la mise au rebut ou le refus de prestations n'est pas possible, une procédure doit être établie. Elle décrit les dispositions d'identification, d'isolement et de traitement des produits refusés. Pour les prestations de service, elle décrit les actions compensatoires ou les réserves à formuler.

Les enregistrements liés à cette procédure ont les objectifs suivants :

- fournir des informations pour corriger les écarts à la réception ;
- évaluer et suivre le fournisseur ;
- lui demander d'engager des actions de progrès ;
- apporter la preuve lors d'un audit extérieur (ou au management) que la procédure est respectée et efficace.

Le contrôle des achats à la livraison fait l'objet de dispositions très variables. Il est parfois très lourd, parfois trop léger. Vous devez périodiquement adapter le dispositif à vos besoins réels.

N'oubliez pas que les écarts, par rapport aux exigences techniques ou aux délais de livraison, sont source de surcoûts importants. S'il existe des marges importantes de progrès (ou d'économies), définissez un *indicateur qualité* !

Mesurer la performance d'achat pour l'améliorer

La raison d'être des dispositions adoptées réside dans leur bouclage par une démarche d'amélioration. Cela s'applique aux achats autant qu'à tout autre dispositif.

La prise en compte des marges de progrès du processus « achats » est une source importante d'améliorations. Les produits et services achetés doivent intégrer au plus tôt les évolutions de la demande, celle du client final comme celle des services internes de l'entreprise.

Les achats doivent prendre en compte au plus tôt les progrès technologiques : la réactivité sur les achats présente un intérêt stratégique pour l'entreprise. Les fournisseurs ont tendance à s'installer dans une attitude passive s'ils ne se savent pas évalués et suivis.

Comment mesurer la performance d'achat ?

La mesure s'appuie sur l'analyse de risque conduite lors de l'élaboration des spécifications d'achats.

➤ Évaluer le respect des spécifications d'achat

La nature des écarts est interne ou externe. Ils doivent être associés à des indicateurs de satisfaction simples et mesurables. Ils sont, pour la plupart d'entre eux, associés aux contrôles à réception.

Pour être efficace, le mieux est de déterminer ces indicateurs en confrontant les approches de celui qui prescrit, de celui qui utilise et de celui qui réceptionne. Organisez cette confrontation au cours d'une réunion. La bonne compréhension par chaque participant des attentes de chacune des autres parties, doit être une priorité.

Formulez ensemble les critères retenus et n'hésitez pas à faire des tests. Surtout si les enjeux associés aux achats sont importants dans l'entreprise.

Pour réussir, il faut faire simple et court : peu de critères clairement définis, évalués d'une façon binaire le plus souvent possible. C'est l'interprétation des résultats qui est essentielle.

À partir du constat de conformité, il faut établir un lien avec la notion d'efficacité. Ce qui revient à se poser la question : « La conformité traduit-elle le fait que l'objectif est atteint » ?

Dans ce cas précis, l'objectif est la spécification d'achat. Est-elle convenablement respectée pour satisfaire en premier lieu les acteurs de la production et *in fine* votre client ?

➤ Établir et maintenir votre confiance dans la capacité du fournisseur à respecter ses engagements

Il est fréquent de pratiquer une évaluation, initiale ou périodique, sous la forme d'un audit construit sur les articles d'une norme. Le plus souvent, il s'agit d'un audit de type ISO 9001. Il ne nous paraît pas adapté dans toutes les circonstances.

Une telle approche implique que le fournisseur soit engagé dans une démarche équivalente *a minima* à une précertification. Cela n'est pas toujours indispensable. De plus, cela peut occulter les « vraies questions » de l'acheteur. La recherche du respect d'exigences normatives finit parfois par devenir une fin en soi.

Bien entendu ce type d'évaluation est automatiquement satisfait si le fournisseur bénéficie d'une reconnaissance extérieure de type certification ou accréditation.

Le domaine couvert par cette reconnaissance doit englober le produit ou le service acheté. Pensez à le vérifier… nous avons beaucoup d'exemples qui témoignent d'une vigilance insuffisante sur ce sujet. L'acheteur devra se pencher plus particulièrement sur la capacité du fournisseur à respecter les engagements spécifiques convenus. Les conditions particulières du contrat doivent être entièrement maîtrisées par le fournisseur.

Sur quoi baser la confiance ?

L'analyse de risque faite en amont en est la source principale. Il s'agit de détecter les risques de défaillance, chez le fournisseur, relatifs aux produits et services achetés. Seuls les critères correspondants sont à surveiller de près…

Les évaluations de système ou d'organisation paraissent souvent fastidieuses. Elles examinent formellement des points qui n'ont manifeste-

ment pas de liens avec les activités concernées par les produits et services achetés.

Construisez vous-même vos formulaires. Ils sont en général mieux compris et paraissent mieux adaptés à vos besoins. Assurez-vous à chaque question posée qu'il s'agit bien de la prévention d'un risque.

Cas particulier de la sous-traitance

La sous-traitance consiste à faire exécuter un travail par un autre, conformément à des normes ou à des plans fournis par le donneur d'ordre.

Il s'agit d'une mise à disposition de ressources destinées à réaliser le produit ou le service commandé par le client. C'est donc un achat un peu particulier qui doit faire l'objet d'une analyse de risques et de spécification d'achat. L'organisation du sous-traitant doit être évaluée d'une manière plus approfondie.

La sous-traitance de produits relève des mêmes dispositifs de contrôle à réception et d'évaluation de la performance d'achat.

La norme ISO/CEI 17020 exprime des exigences en matière de sous-traitance :

Article 14.2 *« … L'organisme (qui sous-traite) doit vérifier et être à même de prouver que son sous-traitant est compétent pour fournir les services considérés… »*

Article 14.3 *« ... L'organisme (qui sous traite) doit disposer de personnel qualifié et expérimenté qui soit capable de réaliser une évaluation indépendante des résultats de ces activités sous-traitées. L'organisme (qui sous-traite)… reste lui-même responsable de la détermination de la conformité aux exigences spécifiées. »*

De telles dispositions peuvent être adoptées pour toute prestation de service sous-traitée. L'évaluation indépendante des résultats de la sous-traitance peut être réalisée au cours de la fourniture du service.

CHAPITRE 6

Audits et compétences des auditeurs

Observer les actions et les réactions
avec des idées toutes faites
condamne à ne discerner
qu'un schéma préconçu.

Nous traitons les audits sous trois aspects.

Dans le présent chapitre, nous en étudions la pratique, telle qu'elle est proposée par la nouvelle norme ISO 19011:2002 qui commence heureusement à être connue et appliquée.

Dans le chapitre 7, nous montrons que l'intérêt d'une non-conformité réside dans son rôle de levier d'amélioration.

Dans le chapitre 14, nous aborderons des techniques de communication qui permettent de transformer « le médicament » en « potion magique », pour la satisfaction des audités et des auditeurs.

Les audits, qu'ils soient extérieurs ou internes, n'ont pas toujours eu bonne réputation. C'était souvent un terrain d'affrontement entre gens « initiés ». Cette approche est aujourd'hui révolue pour plusieurs raisons :

- l'audit est devenu « monnaie courante », dans tous les systèmes de management ;

- les auditeurs sont plus nombreux et reçoivent une formation à la communication[1] et à l'esprit – plutôt qu'à la lettre – du référentiel qualité ;
- les auditeurs s'intéressent au fonctionnement global de l'entreprise – c'est-à-dire au management – et à l'efficacité de ce management ;
- les audités perçoivent mieux les objectifs de progrès des audits et en acceptent volontiers les règles du jeu.

En management participatif, l'audit devient un instrument de progrès. Un outil pour améliorer l'efficacité des processus. Un outil pour faciliter la communication entre les services. Un outil pour mieux vendre la société aux clients et aux fournisseurs.

Il est important, dans cette nouvelle approche, de former les auditeurs à ce nouveau rôle pour qu'ils :

- connaissent le référentiel et surtout les objectifs de ses exigences ;
- sachent auditer les processus et non plus seulement les procédures ;
- recherchent les évolutions de l'efficacité et non plus seulement la conformité au système.

C'est mieux, mais plus difficile.

➤ Audits internes, audits extérieurs, quels objectifs ?

Le questionnement, s'il est ouvert, est souvent semblable. Les objectifs, centrés sur l'amélioration, sont cependant différents :

- l'audit interne est la *force de vente* du système de management de la qualité auprès des responsables de l'entreprise ; encore faut-il que les auditeurs aient un bon sens pédagogique… En somme, qu'ils soient de bons vendeurs ;
- l'audit extérieur évalue l'organisme et permet de valoriser, de *vendre* à la clientèle – l'organisme audité – la bonne application du référentiel.

1. Ce qui renvoie à nouveau à la cinquième partie de ce livre, chapitres 13 à 15.

➤ Quelques définitions

Le programme d'audits est « l'ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés dans un laps de temps et dans un but déterminé », dit la norme ISO 19011:2002, au chapitre 3.

Les objectifs d'un programme d'audit : ils peuvent être très divers. Citons, par exemple :

- satisfaire aux exigences pour l'accréditation ou la certification (selon telle norme ou tel guide) ;
- vérifier la conformité à des exigences contractuelles ;
- obtenir et maintenir la confiance dans les capacités d'un fournisseur ;
- contribuer à améliorer le système de management ;
- améliorer les performances de la politique d'achats.

Les critères de l'audit ou référentiel : c'est « l'ensemble des politiques, procédures ou exigences déterminées », indique la norme. Pour ce qui concerne ce chapitre, c'est, par exemple :

- la norme ISO 9001:2000 à laquelle le manuel de management peut ajouter des éléments tels que : le suivi des valeurs d'une Charte, la pratique des entretiens annuels d'évaluation et de progrès ;
- la norme ISO 17020 et le guide Cofrac INS Réf 02.

Le champ de l'audit : c'est l'étendue et les limites de l'audit, c'est-à-dire les lieux, les unités opérationnelles, les activités et les processus, éventuellement une partie seulement du référentiel, ainsi que la période de temps couverte.

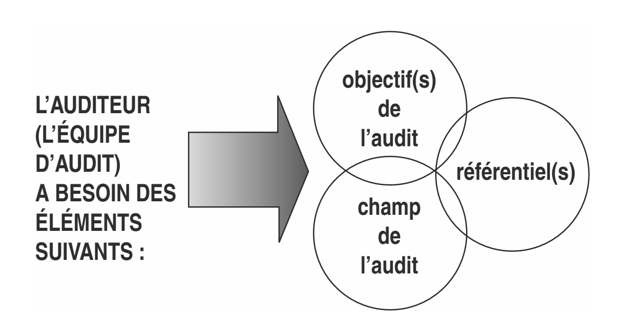


Figure 6.1 – Avant l'audit

La préparation de l'audit

Le plan d'audit : c'est la description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit. Le contenu du plan d'audit doit être adapté à la taille et à la complexité de l'entité à auditer. C'est un exercice difficile, parce qu'il demande de se projeter dans le contexte de l'organisme audité souvent inconnu de l'équipe d'audit.

Le plan de l'audit comporte :

- le(s) objectif(s) de l'audit et sa place dans le programme des audits ;
- le(s) domaine(s) d'application de l'audit ;
- l'identité des unités auditées ;
- l'identité du responsable d'audit et des auditeurs ;
- l'identification des documents de référence ;
- la date, la durée et le lieu de l'audit.

Les documents de travail, indispensables pour faciliter les investigations des auditeurs, sont :

- le référentiel ;
- le manuel de management de la qualité ;
- le plan de l'audit ;
- les imprimés types de l'audit ;
- des check listes personnelles.

Il est indispensable de demander l'accord sur votre projet (notamment en termes de la qualification et du nombre de personnes interviewées, d'affaires ou lieux de production examinés, d'audits sur site et… d'horaires). Suscitez les objections et remarques qu'il inspire au futur audité. Et tenez-en compte.

Le déroulement de l'audit

Un audit est une pièce en trois actes : acte I, la réunion d'ouverture ; acte II, le corps de l'audit ; acte III, la réunion de clôture.

La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est importante, tant en audit interne qu'en audit extérieur. Elle est la première relation entre auditeurs et audités. Bien animée, elle fait tomber la plupart des appréhensions. Elle rappelle que l'audit est une mission d'aide (c'est surtout vrai en audit interne). Elle établit la transparence, l'écoute réciproque et la volonté de comprendre l'autre.

➤ Quels sont les acteurs ?

- Le(s) responsable(s) des entités auditées
- Les personnels des domaines audités
- Le(s) représentant(s) de la direction

➤ Quels sont les objectifs de cette réunion ?

Cette réunion doit répondre aux questions que les acteurs se posent :

- Qui est le responsable d'audit et quels sont les auditeurs ?
- Quel est l'organisme (le service, l'agence, le site, etc.) audités ?
- Comment se déroulera l'audit (horaires des entretiens, méthodes, présences souhaitées lors des interviews, état d'esprit des auditeurs, etc.) ?
- Le plan d'audit est-il pertinent ou faut-il l'ajuster (notamment l'heure de la réunion de clôture) ?

➤ Quelle est la mission du responsable de l'audit ?

Il s'assure qu'aucune question n'est restée sans réponse et que tout le monde a compris :

- la mission de l'équipe ;
- le(s) objectif(s) de l'audit ;
- le champ de l'audit ;
- la planification des interviews et autres investigations.

Il rappelle que l'audit est un outil qui permet de constater que les objectifs fixés par le système qualité sont atteints ou non, qui met en évidence tout ce qui va bien, ainsi que les écarts à combler.

Le corps de l'audit

Vous allez alterner examen de documents, interviews des responsables et de personnes de terrain, suivi de la documentation associée aux activités et observations d'opérations sur sites.

Dans la mesure du possible, les interviews se déroulent sur le lieu de travail habituel de l'interviewé. Il évoluera ainsi dans son cadre, saura où retrouver ce que vous ne manquerez pas de lui demander : la documentation associée, la documentation du système de management qualité et les guides techniques et méthodologiques qu'il utilise, etc.

➤ Faut-il avoir un questionnaire préparé ?

Notre réponse est non. Sauf peut-être les toutes premières fois, de peur de paniquer ou d'oublier l'essentiel… En revanche, prenez en note ce que vous recherchez… Les questions viendront toutes seules si vous savez où vous allez.

Auditer, c'est d'abord être à l'écoute

Pas d'émotion « brute de fonderie » !

Le rapport reflète fidèlement l'esprit et le contenu de l'audit ;

Il est daté et signé par le responsable d'audit ;

Les auditeurs portent des évaluations basées sur des faits constatés ; ils s'interdisent tout jugement de valeur aussi bien sur l'entité que sur les personnes ;

L'auditeur n'impose pas les modèles qu'il connaît : il « laisse au vestiaire » ses desseins et fonctionnements personnels ;

Apprenez à vous relaxer et souriez ! L'humour[a] est apprécié, si vous savez le pratiquer !

Affirmez-vous ! Utilisez les techniques du chapitre 14 de ce livre !

Les non-conformités et les remarques (voir ci-dessous) ne sont que des moyens pour obtenir des plans d'actions de progrès. Utilisez-les à bon escient !

Pour passer des écarts aux plans de progrès, utilisez des recadrages !

a. Mais pas l'humour noir !

Ensuite, de vous-même, vous découvrirez combien il est plus intéressant – et plus vivant – de faire raconter par votre vis-à-vis comment il s'y prend.

N'hésitez pas à formuler les écarts éventuels constatés et écrivez-les avec lui.

Nous donnons, ci-après, pages 122 à 129, des pistes de questionnement sur lesquelles vous pourrez, au cours de l'interview, jeter un œil pour voir si vous n'avez rien oublié d'essentiel.

➤ Non-conformités et remarques

La certification et l'accréditation des organismes autres que d'inspection, ont adopté un système binaire de qualification des écarts constatés. Il s'agit soit de remarques soit de non-conformités. Les remarques sont vues comme des axes possibles de progrès. Les non-conformités sont perçues comme un manquement important aux exigences du référentiel.

En accréditation des organismes d'inspection, il n'y a pas de remarques mais trois poids de non-conformité ont été adoptés :

- poids 1 majeure : lacune importante présentant un risque sérieux pour la qualité des prestations et pour la fiabilité des résultats ;
- poids 2 moyenne : exigence du référentiel non traitée ou traitée partiellement mais n'ayant pas d'incidence directe sur la qualité des prestations ;
- poids 3 mineure : concerne une disposition devant être davantage formalisée ou précisée.

En résumé

Il s'agit de faire une « photographie » de la réalité au moment de l'audit : l'auditeur s'intéresse aux faits et les confronte au référentiel et au manuel.

Recueil des preuves (cf. ISO 19011:2002)

- par des entretiens avec les responsables, techniciens, secrétaires, etc.
- par l'examen de documents (manuel, procédures, dossiers individuels, dossiers/fiches d'affaires)
- par l'observation du déroulement des activités sur le site.

☛ Les observations font aussitôt l'objet d'un « constat amiable ».

La réunion de clôture et sa préparation

➤ La préparation essentielle

Environ une heure à une heure et demi-avant la réunion de clôture, que vous soyez seul ou en équipe d'audit :

- recoupez les constats et vérifiez leur homogénéité. Ébauchez une tendance générale ;
- passez en revue les écarts : trouvez une formulation claire, basée sur les faits et rédigée en vue d'un plan d'action ultérieur ;
- mettez par écrit un premier jet d'évaluation de l'organisme audité qui sera transmis oralement (ou mieux par écrit) lors de la réunion de clôture.

Sont présents à la réunion de clôture, si possible, tous ceux qui ont participé à l'audit. Le responsable d'audit regarde l'auditoire et mesure l'impact que produisent les conclusions. Dans l'ordre, il indique les points forts de l'organisme, puis les points sensibles. Il les commente brièvement.

Lecture est faite des écarts mis en évidence par ceux qui les ont écrits (cas d'une équipe d'audit). Le responsable d'audit obtient l'accord formel des audités et en remet le texte pour réponse. Celle-ci est attendue en termes de plan d'action. Il fait un commentaire général et donne la date de remise du rapport complet de l'audit.

Si vous suivez nos recommandations, les écarts ont été remis, en version provisoire, au fur et à mesure de leur constatation. à la réunion de clôture, le texte définitif est remis.

La rédaction du rapport d'audit

C'est un document essentiel. En dehors des acteurs directs, il est destiné à des personnes qui n'ont pas participé à l'audit et qui doivent s'en faire « une bonne idée ». Il s'agit de :

- ceux qui auront à prendre les décisions : les membres des instances d'accréditation ou de certification ;

- ceux qui assureront le suivi : les responsables des plans d'action à mettre en œuvre, ainsi que la direction de la société, au moment de la revue de direction[1].

Un rapport d'audit comprend généralement :

- une page de garde comportant les renseignements généraux ;
- le plan d'audit ;
- une synthèse de l'évaluation ;
- la note de commentaires de chaque auditeur ;
- le procès-verbal de la réunion de clôture ;
- les éventuelles fiches de non-conformités et surtout les plans d'action qui sont mis en œuvres avec les noms de ceux qui les prendront en charge et/ou les suivront ;
- les non-conformités antérieures, s'il en existe, soldées ou non.

➤ Comment rédiger vos non-conformités[2] ?

Attention, vous rédigez pour :

- l'organisme : votre compte rendu d'audit sera diffusé au moins auprès de ceux qui ont été interviewés. Il faut que chacun, quel que soit son niveau de culture, comprenne votre langage et que celui-ci soit bien le reflet de ce que vous avez dit (une semaine ou plus après votre passage, ce que vous avez dit s'est peut-être envolé de votre mémoire ou s'est déformé…) ;
- l'instance d'accréditation ou de certification qui va décider à la seule lecture de votre rapport. Êtes-vous bien clair ? Pesez bien vos conclusions[3]. Ne faites-vous pas le *grand écart* entre vos non-conformités et vos commentaires ? L'esprit du rapport d'audit doit refléter le point de vue de l'équipe d'audit. La décision d'attribution ou non se fait sur une impression d'ensemble. Une remarque isolée ou quelques atténuations apportées à un jugement sévère ont peu de poids pour qui ne connaît pas le contexte précis.

1. cf. chapitre 2 « Engagement politique et revue de direction », page 44.
2. Et nous osons ajouter… au moins en note : et pour les audités, quels libellés de non-conformités accepter et quelles autres contester ?
3. Et ce que vous écrirez dans la note de proposition à la Commission que vous joindrez à votre rapport.

➤ Recommandations

Écrire court (« ce qui se conçoit bien s'énonce clairement… »), trois ou quatre lignes suffisent la plupart du temps.

En audit, on procède par sondage. Si votre NC généralise une somme d'imperfections qui sont telles qu'il faut entreprendre une action, donnez au moins quelques exemples indiscutables : Par exemple : « Il reste un certain nombre d'erreurs dans le manuel qualité, telles que… (citer trois exemples) qui montre que ce manuel n'a pas été encore suffisamment pratiqué. » Mais, s'il s'agit de coquilles sans conséquence ni sur la qualité, ni sur le travail, c'est une NC de poids trois (en inspection) ou une remarque (en certification ou accréditation hors inspection).

Écrivez vos NC au moment du constat, formulez celles-ci de manière provisoire et sans poids[1] et donnez une copie à l'organisme. Vous figerez les choses au fur et à mesure du déroulement de votre audit et des réunions périodiques que vous ferez avec l'organisme. Le texte de la rédaction définitive est donné, au plus tard, au moment de la réunion de clôture.

Bien peser les conséquences :

- pour chaque NC : demandez aux représentants de l'organisme quel (type de) plan d'action sera mis en œuvre ? Est-il de nature à répondre au constat fait ?
- de manière globale : que souhaitez-vous que la Commission décide, au vu de votre rapport ?

➤ Exemple à ne pas suivre

Voici un exemple de non-conformité qui ne répond pas aux critères précédents… Nous nous plaçons dans le cas d'un audit d'un organisme d'inspection.

1. Pour ce qui concerne l'accréditation des organismes d'inspection.

La présentation est faite sous forme d'un tableau. La colonne de gauche présente le texte de la non-conformité imaginée. La colonne de droite contient le commentaire qu'il nous inspire. Ne croyez pas que notre imagination est trop fertile… Cet exemple est beaucoup plus proche de la réalité que, peut-être, vous pouvez le penser !

Non-conformité : poids 2	Nos commentaires
« La procédure PR 10 traite du suivi métrologique des équipements de contrôle et de mesure ainsi que des incertitudes.	La mise en situation de la non-conformité aurait pu se résumer aux articles concernés de la norme ISO/CEI 17020.
Le système mis en place par l'entité consiste à sous-traiter l'intégralité du suivi métrologique de l'ensemble des équipements qui garantissent la qualité de l'inspection. Cela est indiqué de façon peu explicite dans le chapitre « sous-traitance » du manuel qualité.	De deux choses l'une : ou bien ce qui est écrit dans le manuel est insuffisant ou bien cela est suffisamment évoqué pour qu'on le comprenne. L'expression peu explicite laisse penser que l'entité ne sait pas trop ce qu'elle veut faire…
Cette maintenance, formalisée par un contrat, inclut tout à la fois l'assistance « pour tout sujet en rapport avec la métrologie », les contrôles du bon fonctionnement, les étalonnages et vérifications périodiques, la gestion du fichier des équipements, « l'émission, la gestion et la diffusion du certificat de vérification avec jugement, fiche de vie, devis de réparation le cas échéant, fiche de réforme avec justification le cas échéant ».	Est-ce un constat ou un reproche ? L'expression « tout à la fois » un peu péjorative laisse penser que l'auditeur n'est pas entièrement satisfait… Quelle conclusion faut-il en tirer ? L'énumération un peu lourde ne laisse cependant pas apparaître de « manque » dans les prestations sous-traitées.

Non-conformité : poids 2	Nos commentaires
Les règles d'acceptabilité des matériels ont été édictées « en fonction de mesures ou contrôles à effectuer ». *Elles ne reposent pas forcément sur l'évaluation objective des incertitudes de mesures.* *En particulier les évaluations objectives des pertes de charges et les incertitudes de la mesure de pression des bancs d'épreuve n'ont pas été formalisées.*	Cette première remarque relève du bon sens et ne peut pas faire l'objet d'un reproche à l'entité auditée. Cette phrase peut être comprise de plusieurs façons : c'est un constat neutre de ce qui est… C'est une obligation non respectée… C'est une pratique répréhensible de l'entreprise. Le débat technique est ouvert dans la dernière phrase sur un point controversé. Il peut ne pas avoir d'incidence réelle sur les valeurs mesurées. Les usages actuels ne prévoient pas d'énoncer des règles d'acceptabilité du matériel sur ce critère. Il doit seulement être pris en compte dans le calcul de l'incertitude de la mesure. C'est cette dernière qui doit être évaluée comme acceptable ou non.
En outre, aucune des unités géographiques n'a mis en place un correspondant/métrologie en mesure de s'assurer que le travail du sous-traitant est correctement effectué et les documents remplis.	Ou bien cette exigence est mentionnée dans le manuel qualité… et il faut le dire ou bien c'est une exigence de l'auditeur et il sort totalement de sa mission. Une non-conformité ne peut être formulée à partir de ce qu'un auditeur estime être une réponse à une difficulté.

Nous vous proposons, à titre d'exercice, de tenter une reformulation et une requalification de cette non-conformité…

Rappel de la norme ISO 19011

Art. 6.54 : Recueil et vérification des informations

« … Seules des informations vérifiables peuvent constituer des preuves d'audit. Il convient d'enregistrer les preuves d'audit.

Les preuves d'audit s'appuient sur des échantillons des informations disponibles. Il existe donc un élément d'incertitude dans les audits et il est recommandé aux personnes agissant au vu des conclusions d'audit d'en tenir compte. »

Art. 6.55 : Élaboration des constats d'audit
« … Il convient que les membres de l'équipe d'audit se réunissent en tant que de besoin pour procéder à une revue des constats d'audit à des étapes appropriées de l'audit.
… Il y a lieu de procéder à leur revue avec l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises. Il convient de tout mettre en œuvre pour résoudre toute divergence d'opinion relative aux preuves et/ou aux constats d'audits, et il est recommandé d'enregistrer les points non résolus. »

Les compétences des auditeurs

D'après la norme ISO 19011:2002, § 7.2, un auditeur doit posséder neuf qualités.

Qualité	Capacité à :
intègre	s'attacher à la vérité, à la justice
ouvert	accepter des idées et des points de vue différents
diplomate	faire preuve de tact, d'habileté dans les relations
observateur	écouter, observer, ressentir et exprimer ses émotions
perspicace	appréhender d'instinct et comprendre rapidement les situations
polyvalent	s'adapter facilement aux situations
tenace	se concentrer sur la réalisation des objectifs
déterminé	décider, tirer rapidement des conclusions fondées
autonome	agir de son propre chef tout en établissant des relations efficaces

Ce qui fait beaucoup de qualités pour une seule personne ! Et pourtant, ces qualités sont utiles pour bien auditer. Mais… à dose modérée !

Un auditeur est un être humain. C'est la pondération de toutes ces qualités qui fait de lui – ou non – l'homme, la femme de la situation. Et puis, qui juge ? Selon quels critères, qui ne peuvent être que qualitatifs[1].

➤ **Compétences du responsable d'audit[2]**

Un responsable d'audit doit être capable de :

- planifier l'audit et utiliser toutes les ressources ;
- représenter l'équipe ;
- organiser l'équipe et diriger les membres ;
- diriger et conseiller les auditeurs en formation ;
- amener l'équipe à élaborer les conclusions ;
- prévenir et résoudre les conflits ;
- préparer et établir le rapport d'audit.

Le responsable d'audit, conscient des limites de ses compétences techniques, s'adjoint un auditeur qui maîtrise les pratiques professionnelles.

Pistes de questionnement pour auditer l'efficacité

Nous nous limiterons aux prescriptions les plus importantes des référentiels pris en compte et à trois questions seulement (ou groupes de questions liées), par rubrique : vous en imaginerez sans peine d'autres !

Vous devez identifier d'abord clairement le périmètre des activités qui entrent dans le champ de l'audit et vérifier les formalités aux frontières (cf. chapitre 3, page 53).

1. Pour chaque qualité du tableau de la page précédente, tracez un axe horizontal. À gauche, écrivez « non », à droite « oui ». Tracez un petit trait vertical entre les deux, comme pour figurer un curseur, au niveau que vous jugez adéquat… pour vous !
2. cf. norme ISO 19011:2002, § 7.3.2.

Engagement de la direction

À notre avis, l'engagement de la direction ne peut faire l'objet d'un audit interne que si celui-ci est conduit par un auditeur extérieur (auditeur du groupe, consultant, etc.)

➤ Auditer l'engagement de la direction

L'auditeur recherche si la direction est réellement engagée dans le système de management de la qualité : elle met à disposition les ressources nécessaires, la politique qualité traduite avec les orientations de l'entreprise, la direction s'implique et suit les résultats des actions de pilotage des processus.

Trois questions essentielles (posée de préférence au Président ou au Directeur Général) :

- À quoi vous êtes-vous engagé, en matière de management de (ou par) la qualité ?
- Comment savez-vous que cet engagement est suivi (ou non) dans votre entreprise ?
- Comment montrez-vous qu'il est essentiel pour tous de suivre ces engagements ? En particulier pour satisfaire les clients et améliorer la marche de l'entreprise ?

La politique qualité est réactualisée lors de chaque revue de direction. Elle est communiquée par la direction et comprise au sein de l'organisme – un simple affichage peut se révéler très insuffisant. Des objectifs qualité, adaptés aux circonstances, déclinent la politique.

➤ Auditer les objectifs qualité décidés lors de chaque revue de direction

L'auditeur demande comment ont été choisis les objectifs et les critères de mesures. Il vérifie que ceux-ci sont alloués aux fonctions et aux niveaux appropriés et mis en œuvre dans les services.

Trois questions essentielles :

- Quels sont, cette année, les objectifs qualité présentés aux acteurs de l'entreprise ? Et comment ont-ils été choisis et présentés ?
- Quels sont les objectifs associés à l'amélioration des processus ?

- En quoi les objectifs qualité contribuent-ils à l'amélioration continue et notamment à celle de la satisfaction de la clientèle ?

➤ Auditer la planification

L'auditeur s'intéresse aux plans d'action qui découlent des objectifs et les font évoluer. Le contenu de ces plans d'action est examiné au moment de l'audit de la revue de direction.

Trois questions essentielles :

- Comment les plans d'actions ont-ils été fixés, suivis et éventuellement revus ? Quels sont les responsables du pilotage de ces actions ?[1]
- Comment sont tenues les échéances ?
- Quel est l'impact attendu de ces plans d'actions sur l'amélioration des processus et, notamment, de la satisfaction de la clientèle ?

➤ Auditer la revue de direction

L'auditeur vérifie que la revue de direction permet réellement de faire le point sur le système de management de la qualité, pour que celui-ci demeure pertinent, adéquat et efficace. La revue de direction comprend bien les éléments d'entrée/sortie exigés par la norme.

Trois questions essentielles :

- Quel est le rôle de la direction dans la préparation de la revue ?
- Quel en est le contenu ? Quelles évaluations et quelles décisions correspondantes ont-elles été prises au cours de la dernière revue de direction ? (demander à lire le compte rendu et les plans d'actions qui en découlent)
- Quelle est la contribution de la revue de direction à l'amélioration du système de management de la qualité ?

1. Demandez à en interviewer deux ou trois.

Management des ressources

➤ Auditer la compétence/formation

L'auditeur vérifie que les compétences nécessaires aux acteurs – c'est-à-dire à tous ceux qui influent sur la qualité – ont été déterminées et que ceux qu'il interviewe les possèdent.

Questions essentielles :

En audit extérieur

- Quelles sont les compétences nécessaires pour occuper telle fonction et comment les avez-vous déterminées ?
- Comment qualifications et habilitations sont-elles décidées et gérées ?

En audit extérieur et interne

- Comment les besoins en formation sont-ils identifiés et réellement mis en œuvre ? Comment savez-vous que telle action de formation est efficace ?
- Comment le personnel est-il sensibilisé au système de management de la qualité et connaît-il le référentiel retenu ?

➤ Auditer les autres ressources

L'audit des autres ressources n'est cité que pour mémoire. Il est en effet hasardeux de se prononcer sur la nature des questions essentielles à poser. Elles sont liées à l'activité et à l'organisation de l'entité auditée. C'est au travers d'une analyse de risque conduite par l'auditeur qu'apparaissent les points sensibles sur lesquels il faudra se pencher.

Réalisation du produit/service

Pour cette rubrique, les systèmes de management de la qualité divergent entre les pratiques de la certification (normes ISO 9001, ISO 14001) et de l'accréditation (normes ISO 17020, 17025 et celles de la famille EN 45000).

Les questionnements qui suivent concernent aussi bien les audits extérieurs que les audits internes.

➤ Pour les organismes certifiés

L'auditeur s'assure que les processus de réalisation sont maîtrisés afin de générer des produits/services répondant aux exigences du client et ceci de manière récurrente. Les questions qui suivent peuvent servir de piste.

• *Le processus relatif au traitement des offres et des commandes*

Les commandes/contrats sont-ils tous établis et vérifiés (*revue de contrat*) ?

Sur quelles informations s'appuie le processus ? Sur quels indicateurs de mesure ? Qui le pilote ? Où en est-on ?

Comment les réclamations des clients sont-elles traitées ?

• *Le processus relatif à la conception et au développement*

Les éléments d'entrée/sorties sont-ils définis ?

Comment la revue de conception est-elle réalisée ?

Comment les modifications sont-elles gérées dans le processus ?

• *Le processus relatif aux achats*

Comment les fournisseurs sont-ils sélectionnés et évalués ?

Les commandes pour les fournisseurs sont-elles claires et exhaustives ?

Comment est effectué le contrôle à la réception ?

• *Le processus de production et préparation du service*

Quelle est l'organisation générale de la production ? Les processus de réalisation sont-ils clairement identifiés et maîtrisés ?

Quels sont les contrôles associés aux différentes phases des processus ?

Comment les équipements de mesure et/ou de contrôle sont-ils maîtrisés ?

➤ Pour les organismes accrédités

En principe, l'audit de cette partie concerne essentiellement les auditeurs techniques de l'équipe d'audit. Ces investigations sont très importantes mais ne sont pas détaillées ici, tant elles sont particulières aux

métiers et activités concernés. Toutefois, pour les activités d'inspection, on peut retenir les douze questions générales qui suivent.

1. Les activités faisant l'objet de la demande d'accréditation sont-elles effectivement pratiquées ?

2. Sur le plan technique, la société est-elle organisée pour répondre à la nature et au volume des activités ?

3. Les prestations sont-elles définies dans les documents contractuels ?

4. Les intervenants sont-ils compétents et connaissent-ils la réglementation ?

5. Comment sont organisées la formation, la qualification et l'habilitation des intervenants ?

6. La supervision est-elle efficace ?

7. Comment est élaborée et gérée la documentation technique ?

8. Les guides méthodologiques répondent-ils aux exigences des référentiels ?

9. Existe-t-il des règles de sécurité et de protection des biens du client et sont-elles connues et appliquées ?

10. Le contenu du rapport répond-il bien à la prestation vendue ? Les contrôles associés à la signature du rapport sont-ils correctement effectués ?

11. Les appareils de mesure et les équipements de protection individuels sont-ils appropriés et entretenus ou remplacés ?

12. Le programme d'étalonnage et/ou de vérification des appareils de mesure est-il adapté et suivi ?

Mesure, analyse et amélioration

➤ Auditer la satisfaction du client

L'auditeur s'assure qu'un système de mesure de la satisfaction de la clientèle adapté aux activités de l'entreprise a été mis en place et qu'il est une source d'amélioration continue.

Trois questions essentielles :

- La mesure de la satisfaction porte-t-elle sur la clientèle de l'entreprise ?

- Les résultats sont-ils exploités et génèrent-ils des actions d'amélioration ? Le personnel concerné est-il informé des résultats de la satisfaction de la clientèle ?
- La force de vente est-elle impliquée dans le processus d'évaluation ? Les insatisfactions de la clientèle font-elles l'objet d'un suivi personnalisé ?

➤ Auditer la campagne d'audits internes (pour un audit extérieur)

L'auditeur s'assure que les audits qualité sont une source d'amélioration continue du système de management de la qualité.

Trois questions essentielles :

- Combien d'auditeurs ont-ils été formés et comment ? Combien d'auditeurs réalisent-ils des missions d'audits ? Quel est le contenu des rapports d'audits ?
- Le programme d'audit est-il adapté aux besoins de l'organisme ? Quels sont les indicateurs liés aux résultats d'audit ?
- Qui est responsable du suivi les conclusions d'audits ? Quel bilan des audits présente-t-on en revue de direction ? En quoi ces audits améliorent-ils le système de management de la qualité ?

➤ Auditer la mesure et la surveillance des processus[1]

L'auditeur s'assure que l'entreprise a défini des moyens pour surveiller et mesurer les processus. Cette vérification concerne les processus de direction, les processus support et les processus de réalisation.

Quatre questions essentielles :

- Pour chaque processus retenu, existe-t-il un *pilote ?* Quel est son rôle ?
- La formulation des écarts correspond-elle à des non conformités utiles ?[2]

1. cf. chapitre 1 « L'approche processus », page 8.
2. cf. chapitre 7 « Démarche de progrès : des non-conformités au pilotage des améliorations », page 135.

- Quels sont les indicateurs associés aux processus ? Qui est chargé de l'analyse et de l'exploitation des indicateurs ? Quelles actions d'amélioration des processus avez-vous déjà obtenues ?
- Quelles sont les actions de surveillance ? Celles de *supervision* ?

➤ **Auditer les actions correctives/préventives**

L'auditeur s'assure que les processus d'actions correctives et préventives sont définis et mis en œuvre dans l'organisation.

Trois questions essentielles :

- Quels sont les indicateurs relatifs aux actions correctives/préventives ? Comment l'efficacité des actions correctives/préventives est-elle vérifiée ? Les causes sont-elles déterminées et enregistrées ?
- Qui suit la réalisation des actions correctives/préventives ? Les délais relatifs aux actions correctives/préventives sont-ils respectés ?
- Quelles données relatives aux actions correctives/préventives avez-vous présenté en revue de direction ?

Annexes au chapitre 6

Annexe 1 – Questionnaire d'auto-évaluation de votre performance d'auditeur

En face de chaque affirmation, mettez une croix dans la colonne qui convient le mieux	**jamais**	**parfois**	**souvent**	**toujours**
1. Avant l'audit, je lis et annote les principaux documents du système qualité, je prépare et envoie mon programme prévisionnel et je demande l'accord de l'organisme audité.				
2. J'établis un programme d'audit avec des horaires qui encadrent le déroulement et laissent du jeu pour les réponses et les pistes d'investigation inattendues.				
3. J'interviewe des personnes de différents niveaux (PDG, responsables, intervenants de terrain, juniors, seniors) et fonctions (qualiticiens, techniques, commerciaux, etc.).				
4. Je m'arrange pour auditer un échantillonnage représentatif de l'activité.				
5. Quand c'est possible, j'interviewe sur le lieu de travail habituel de mon interlocuteur : son bureau, son atelier, sur site, etc.				
6. Je débute l'interview en demandant à mon vis-à-vis de se présenter, puis de décrire quel est son travail.				
7. Je sais prendre des notes en cours d'interview sans perturber l'échange avec mon interlocuteur.				
8. J'écoute la description que fait mon interlocuteur de ses activités plutôt que d'entrer dans le détail de la procédure qui les décrit.				
9. Je sais auditer un domaine en ayant conscience des limites de mon expérience dans ce domaine.				
10. Je formule de façon précise, courte et claire mes non-conformités/remarques et j'apporte la preuve formelle de ce que j'affirme.				
11. Je remets en cause mes constats quand les preuves me paraissent insuffisantes.				

	jamais	parfois	souvent	toujours
12. Mes interlocuteurs disposent d'un temps de parole plus long que le mien.				
13. À la fin de chaque interview, je reformule les principaux résultats avec mon interlocuteur et je le remercie.				
14. Je maîtrise les durées de mes interviews.				
15. Quand je découvre une non-conformité, je l'écris de manière provisoire et en donne copie au représentant de l'organisme pour qu'il prépare un plan d'action.				
16. Je privilégie les plans d'action plutôt que les non-conformités et remarques.				
17. Je débute la réunion de clôture en remerciant les audités pour leur accueil et leur attention[a].				
18. En synthèse, je commence par les points forts, puis les points sensibles ; enfin je donne les écarts et les conclusions d'audit.				
19. La durée de mes réunions de clôture n'excède pas une heure, même quand nous sommes une équipe de plusieurs auditeurs.				
20. Chaque fois que c'est possible, j'arrête les investigations une heure et demie avant le début de la réunion de clôture, pour rédiger le rapport que je remets au cours de cette réunion.				
Dans chaque colonne, comptez le nombre de croix				
Multipliez ces nombres par les coefficients suivants :	**–1**	**0**	**1**	**2**
Calculez votre performance en ajoutant algébriquement ces résultats :				

Votre score : **/40**

a. Il est très rare d'être mal reçu ; en revanche, quand on est bien reçu, la moindre des choses est de le dire et de remercier.

Annexe 2 – Test de fin de stage de formation d'auditeurs ISO 17020[1]

Questions pour l'encadrement

1. Votre organisme a écrit un engagement de la direction. Pouvez-vous en rappeler les points importants pour vous et indiquer comment vous savez qu'ils sont suivis d'effet ?

Cet engagement est affiché dans les ateliers. Il figure aussi sur la carte d'habilitation de chaque inspecteur, et il a signé qu'il s'engageait à le suivre.
Pour moi, les points les plus importants sont la compétence, l'intégrité, l'impartialité et l'indépendance.
La bonne application est assurée par une confiance réciproque, vérifiée par la supervision et les audits.

2. Avez-vous identifié les risques capables de remettre en cause gravement l'existence de votre organisme d'inspection ou son fonctionnement ? Quelles dispositions ont été prises pour évaluer leur probabilité d'apparition et vous en prémunir ?

Manquement grave à l'un des points cité en 1, de manière récurrente et/ou collective… et perte de l'accréditation.
Dispositions prises : enregistrement des dysfonctionnements et mise en place rapide de plans de progrès.

3. En quoi le système qualité mis en place favorise-t-il l'amélioration et le progrès de votre organisme d'inspection ?

Notre système qualité est court et il est écrit avec les mots de tous les jours.
Les managers au contact des inspecteurs et tous les inspecteurs ont eu une formation d'initiation à la norme pendant deux jours avec exercices et test.
Les objectifs qualité retenus au cours de la revue de direction sont diffusés à tous et suivis.

4. S'il vous semblait nécessaire de passer par des non-conformités pour faire « avancer les choses », pouvez-vous écrire les trois non-conformités qui seraient les plus utiles pour améliorer l'efficacité de votre organisme d'inspection ?

Dans notre atelier, nous n'avons pas eu de NC depuis plus de six mois.
Plutôt que de faire la chasse à ce qui ne va pas, nous passons directement aux plans d'action et de progrès, avec des objectifs écrits et des critères d'évaluation.

1. Les réponses sont une synthèse obtenue à la fin d'un stage de formation à l'audit interne de Air Liquide Inspection (ALIS), organisme de type B, chargé de la requalification des bouteilles de gaz de Air Liquide SA.

5. Quelle est, à votre avis, la valeur ajoutée apportée au client par l'accréditation de votre activité d'inspection ?

L'amélioration de la sécurité qui, chez nous, est capitale.
Une grande confiance, une structure efficace ; les compétences de tous sont tracées, les inspecteurs sont d'excellents professionnels.

6. Comment pouvez-vous être sûr que les inspecteurs de votre organisme sont impartiaux et intègres ?

Quand nous sélectionnons du personnel pour l'inspection, nous le sensibilisons sur les valeurs incluses dans la norme et lui demandons de signer un engagement. Ensuite, c'est comme pour nos propres enfants : nous montrons l'exemple, nous leur faisons confiance mais les supervisons et les auditons.

7. Quels sont, à votre avis, les buts de la supervision ? Quelle place tient-elle dans le système de management de la qualité de votre organisme ?

L'inspection reposant essentiellement sur les hommes et les femmes qui la réalisent, il est nécessaire de voir s'ils ne dérivent pas par rapport au métier qu'ils ont appris, par stage de formation, tutorat et expérience professionnelle.

8. Dans quel document est décrite l'expérience professionnelle des inspecteurs et comment est-elle recueillie ? Quel est à votre avis le rôle des enregistrements relatifs à cette expérience professionnelle ?

Dans le livret de compétence de chaque inspecteur. En général, au cours de l'entretien annuel de progrès, on note, d'un commun accord, ce que l'inspecteur est « fier d'avoir fait sur le plan professionnel », au cours de l'année écoulée, dans le cadre de sa fonction ou non (par exemple, des initiatives intéressantes hors cadre). Ces enregistrements permettent de cerner rapidement le profil et le potentiel de chaque inspecteur.

9. Comment formuleriez-vous les attentes réelles des clients des inspections que vous réalisez ? Pouvez-vous les classer par famille ?

Sécurité ; service professionnel et dans les délais requis par le contrat ; relations de fidélité ; etc.

10. Quelles sont les règles de sous-traitance en matière d'inspection ? Laquelle de ces règles vous paraît-elle la plus importante à prendre en compte, si votre organisme devait sous-traiter des prestations ?

En principe, nous ne sous-traitons pas, sauf cas très rares précisés dans la norme. Nous nous adresserions alors à une autre société accréditée.

Questions pour tous, dans un organisme de type B ou C

11. Certains, parmi vos inspecteurs, participent, à temps partiel, à des activités de conception, de production ou de maintenance. Comment êtes-vous sûr qu'ils sont bien des inspecteurs impartiaux et intègres (complément à la question 6) ?

Mêmes engagements personnels que pour les autres inspecteurs. Mention dans leur contrat qu'ils sont inspecteurs à temps partiel et que ce travail est prioritaire.

12. Quels risques sont liés à l'indépendance limitée de votre organisme d'inspection, et comment les parez-vous ?

Risque : être à la fois juge et partie. Parades : rémunération non liée à la charge de travail ni aux résultats de l'inspection. Contrat de travail définissant « les frontières » (par exemple, cf. 11).

Questions destinées aux inspecteurs

13. Votre système qualité ISO 17020 laisse-t-il la place à de l'improvisation ? Pourquoi et comment laisse-t-il ou ne laisse-t-il pas une telle possibilité ?

Il ne laisse pas place à l'improvisation, mais seulement à une certaine souplesse. Comme la norme elle-même, il indique le but recherché et non les moyens pour l'obtenir.

14. Comment êtes-vous sûr que les mesures effectuées avant ou au cours des inspections réalisées par votre organisme sont correctes, avec la précision requise ?

Nous avons un suivi précis des équipements de mesure et de la métrologie.

15. Comment la condition de raccordement aux étalons nationaux peut-elle être obtenue dans votre organisme ou chez vos fournisseurs d'appareils de mesure ? En quoi une telle exigence est-elle importante pour votre organisme ?

Notre prestataire pour les équipements de mesure est accrédité. Nous n'avons pas du tout envie de faire revenir des bouteilles requalifiées et remises en circuit, pour lesquelles des mesures auraient été assurées par des équipements défectueux.

16. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre métier d'inspecteur ?

Travailler dans une organisation claire et bien structurée ; avoir un relationnel très diversifié et agréable, avec une grande majorité de clients ; avoir un métier de confiance qui jouit d'une bonne réputation.

Chapitre 7

Démarche de progrès : des non-conformités au pilotage des améliorations

Dès les premières démarches qualité, l'identification et le traitement des non-conformités, les actions correctives et préventives ont tenu une place importante.

Les théories les plus complexes, les nuances les plus subtiles ont alimenté les commentaires des spécialistes. Les non-spécialistes, perplexes, se demandaient où était la valeur ajoutée d'une telle approche et vivaient assez mal ces fiches de non-conformité. Ils ne savaient plus s'il s'agissait d'une sanction ou d'une mauvaise plaisanterie en lisant certains constats d'écarts du genre :

« Le document n'a pas été signé dans la bonne case comme prévu dans la procédure… ».

« La distinction entre actions correctives et actions préventives n'est pas suffisamment bien exprimée : elle n'est pas connue par le personnel de fabrication ».

ou encore

« Il n'y a pas d'enregistrement des réclamations verbales ».

« Les techniciens assurant l'emballage du produit avant expédition ne connaissent pas tous les objectifs qualité de l'entreprise ».

Dans les nouvelles normes, l'approche constat et traitement des non-conformités a perdu son aspect technique de spécialiste pour laisser le champ aux notions de pilotage et d'amélioration continue qui parlent beaucoup plus aux acteurs de l'entreprise.

Les notions de contrôle et de non-conformité conservent une place importante dans le management de la qualité. Nous allons examiner laquelle.

Puis nous aborderons la démarche d'amélioration qui découle des évaluations de la conformité.

Le contrôle

Toute activité prend du sens dans des vérifications, conscientes ou inconscientes, conduites par référence à des connaissances acquises – par exemple écrire, ou à des injonctions – par exemple appuyer sur le bouton pour appeler l'ascenseur.

Ces vérifications, lorsqu'elles sont conduites pendant une activité professionnelle, font partie soit des savoir-faire soit des actions d'autocontrôle imposées par une instruction de travail.

Les vérifications qui incombent aux acteurs sont incontournables pour atteindre les objectifs ou obtenir la conformité. Cela s'applique aussi bien aux caractéristiques d'un produit qu'à la conduite d'un processus ou à toute autre activité. En particulier un minimum de compétences des acteurs et des instructions de travail appropriées sont nécessaires pour obtenir la conformité ou atteindre un objectif. Encore faut-il que ces acteurs soient animés de la volonté de bien faire. Qu'on l'appelle motivation ou conscience professionnelle, cette volonté est indispensable. Aucun contrôle *a posteriori* ne pourra pallier l'absence d'autocontrôle ou de conscience professionnelle.

La motivation[1] des intervenants est essentielle. Dans ce domaine les relations interpersonnelles jouent un grand rôle. Elles ne doivent cependant pas masquer l'importance des instructions de travail. Leur

1. cf. partie 5, « Communiquer pour mobiliser les acteurs », page 269.

contenu et leur niveau de détail – qu'il s'agisse d'une gamme de fabrication, d'une méthodologie ou d'une procédure – doivent être adaptés à la compétence des acteurs.

Trop de détails dévalorise et démotive les personnes ; pas assez de détails les fragilise et les paralyse.

Dans les actions de supervision[1], la nuance doit être faite entre les écarts constatés. Il y a ceux qui découlent d'une expérience ou d'un savoir-faire insuffisants et ceux qui découlent de l'imprécision ou de l'incompréhension d'une instruction de travail.

Chacun des cas est traité de manière spécifique : dans le premier, il s'agit de former le personnel, dans le second il faut réviser les instructions.

Attention

La nuance est parfois très faible et il est toujours possible d'organiser une formation à l'utilisation de l'instruction de travail. L'intention est alors différente : il ne s'agit plus d'acquérir une compétence, mais de rechercher l'adaptation à *l'outil de travail*.

Autocontrôle, supervision, contrôle et essais en cours de fabrication ou de prestation de service, constituent à nos yeux une seule et même famille d'activités. Intégrées dans les compétences professionnelles et les instructions de travail, elles sont indépendantes de la forme du management. Ce sont des actes de production. Ils doivent donc être traités dans le cadre de l'organisation de la production.

L'organisme, selon ses besoins et en fonction de ses coûts d'obtention de la qualité, définit les enregistrements correspondants et leur exploitation.

En d'autres termes nous estimons que le management de la qualité doit laisser la place à une *démarche qualité locale*. Elle est interne aux entités – aux organes – de l'organisme notamment pour ce qui concerne les contrôles. Cela les responsabilise et les motive.

1. La supervision est une action de contrôle par sondage de l'efficacité de l'autocontrôle et un soutien technique. Cette notion apportée par les normes de l'accréditation tend à se généraliser ; elle est l'équivalent, pour les activités autres que la fabrication de produits, des contrôles et essais en cours de fabrication imposés par les normes.

Les non-conformités

Une non-conformité est définie par la norme ISO 9000 comme étant la non-satisfaction d'une exigence. L'exigence est un besoin et/ou une attente, habituellement formulés de façon implicite ou imposés par une spécification[1].

Les mots « habituellement » et « implicite » appellent un commentaire. Ils renvoient à la notion d'usage commercial, professionnel, relationnel, culturel…

Cette approche subjective de l'exigence conduit à considérer qu'une non-conformité découle d'une situation non désirée dont les conséquences ne sont pas acceptables. Cela conduit l'organisme à définir les critères qui lui permettent de caractériser une *situation non désirée*[2] – inattendue. Donc une non-conformité.

Cela relève de l'analyse de risque conduite par la direction de l'organisme avec les propriétaires – ou les pilotes – des processus[3].

Définissez les non-conformités utiles

Le vocabulaire associé aux typologies des non-conformités est important ; il dépasse la dizaine dans la littérature courante. Depuis les non-conformités d'un produit matériel ou d'un service, jusqu'aux anomalies, défaillances, défauts, dysfonctionnements et autres non-conformités systèmes ou processus. Chaque organisme définit ses typologies.

Les typologies ne sont pas toutes adaptées à vos besoins. Prenez donc le temps de définir par types celles qui ont du sens dans votre organisme.

1. Définition de la norme ISO 9000 : *besoin ou attente formulés, habituellement implicites ou imposés.*
2. Les expressions écart, anomalie, défaut, défaillances…utilisées dans les normes sont des situations non désirées. Pour éviter toute ambiguïté nous préférons conserver cette dernière expression, quitte à donner un peu de lourdeur à l'exposé.
3. cf. chapitre 1, page 20, Pilote ou propriétaire de processus.

- Des réclamations ou des insatisfactions des clients.
- Une mise en cause des valeurs de l'organisme.
- Des dysfonctionnements entraînant l'inaptitude des produits ou services à remplir une fonction.
- La démotivation du personnel.
- La communication interne ou externe.
- Des pertes sous forme de rebut.
- Des retards de fabrication, de livraisons, d'approvisionnements.

Retenez tout ce qui peut constituer un risque non accepté. Précisez la nature des non-conformités, c'est-à-dire le contexte et la situation rencontrés. Il faut donner des exemples concrets de ce qui peut être retenu et de ce qui ne doit pas l'être. Vous donnez ainsi des points de repères à ceux qui constatent des situations non désirées pour savoir si elles sont *non conformes, au sens de votre organisme.*

Les choix reposent sur des objectifs précis exprimés par la politique qualité et sa déclinaison annuelle faite à l'issue de la revue de direction[1].

Que rechercher : la conformité ou la non-conformité ?

Trop souvent les activités de détection et de traitement des non-conformités sont présentées comme étant une fin soi. Il faut avoir des non-conformités pour prouver que le système qualité fonctionne. C'est une condition nécessaire. Est-elle suffisante ?

La démarche traitement des non-conformités doit être ciblée sur des risques identifiés ou potentiels. L'approche est souvent inverse : les risques sont détectés à travers l'analyse des non-conformités. Cela laisse une trop grande part au hasard, à la subjectivité des personnes confrontées à des situations non désirées et à leur volonté ou non de les signaler.

Il faut donc identifier celles des non-conformités qui seront traitées. Ce qui revient à dire que vous définissez vos besoins en matière de non-conformité. Aussi paradoxal que cela puisse paraître c'est probablement le seul moyen de maîtriser cette activité, de lui donner du sens et un objectif.

1. cf. chapitre 2, « Engagement, politique qualité et revue de direction », page 44.

Vos besoins étant définis, la conformité recherchée par le traitement des situations non désirées va vous permettre d'atteindre plusieurs objectifs. Ils découlent de vos choix.

Par exemple :

- satisfaire le client sur tel ou tel point ;
- affirmer les valeurs de l'entreprise ;
- avoir confiance – pour l'organisme – dans la maîtrise de ses activités ;
- donner confiance aux clients dans le bon fonctionnement de l'organisme ;
- confirmer la compétence du personnel formé par l'organisme ;
- rechercher le zéro défaut pour une activité précise.

Une procédure doit être écrite

Le manuel qualité évoque d'une façon générale les types de non-conformité retenus et la manière dont elles sont traitées. Ce sont les modalités de pilotage des processus qui en définissent les données plus concrètes.

Le pilote de processus doit identifier des points critiques[1]. Ils sont porteurs des non-conformités qui devront être détectées d'une façon prioritaire. Celles-ci doivent donc être décrites et associées à des conséquences prévisibles sur le bon déroulement du processus.

Que faut-il décrire ?

Des dispositions précises qui permettront :

- de détecter les non-conformités (type, nature) ;
- de qualifier la non-conformité (mineure, majeure, critique) ;
- d'engager le plus tôt possible le traitement après leur détection ;
- de prendre les premières mesures pour neutraliser les conséquences prévisibles non désirées de la situation constatée. En particulier arrêter la production si cela est nécessaire ;
- de traiter les non-conformités c'est-à-dire les corriger[a].

a. Corriger, c'est apporter une correction. Cela couvre : la réparation, la reprise, le reclassement, la mise au rebut, la dérogation… Ces termes sont définis dans la norme ISO 9000.

1. cf. chapitre 1, page 19.

Cette approche est importante. Elle signifie qu'en situation d'audit ou plus globalement d'évaluation, il ne s'agit pas de rechercher ce qui ne va pas *tous azimuts*. Il faut cibler la démarche sur ce qui d'une manière impérative doit être conforme.

En résumé

Un questionnaire d'audit n'est pas indispensable. En revanche, il est incontournable de savoir ce que l'on cherche au cours d'un audit[a]. Affirmer la *conformité*, c'est constater que la situation rencontrée permet d'obtenir les résultats attendus.

a. cf. chapitre 6, page 114.

☞ **874 fiches de non-conformité !**

Quand une société comme Air Liquide ou Areva (ex Framatome), certifiée ISO 9001, crée un organisme d'inspection intégré de type B, celui-ci est souvent perçu comme un *corps étranger*. Une *verrue* qui dérange, au sein d'une société déjà très organisée, possédant une culture propre et dont elle est fière.

Alors, on organise des stages de formation, suivis par les responsables de la société mère et de l'organisme d'inspection, et souvent animés par un intervenant extérieur. Les qualiticiens y sont partie prenante.

Avec Stéphane, le responsable qualité, rédacteur du système qualité de l'inspection, nous animons l'un de ces stages. Y participent une douzaine de personnes dont la qualiticienne en chef ISO 9001, Hélène, 53 ans. Dotée d'une forte personnalité, elle a une certaine aura et beaucoup d'expérience.

Dans un tel stage, au débotté, nous faisons étudier par trois sous-groupes, la norme ISO 17020 divisée en trois parties : organisation, qualité et technique. Hélène a choisi la partie qualité. Elle rapporte au grand groupe :

« Il semble y avoir de grandes divergences entre nous, en ce qui concerne le traitement des non-conformités, surtout quand vous dites qu'en inspection, il y en a très peu. Vous préférez les recadrer très vite en « plans d'action », me dit-elle devant le groupe. – Oui !.… Peut-être… Quel est le problème ? – Ben, pour l'ensemble de la société, j'ai à gérer aujourd'hui 874 fiches de non-conformité, correctives et préventives, et je passe l'essentiel de mon temps à relancer les uns et les autres. Sans grand succès, hélas ! – Qu'appelez-vous gérer 874 non-conformités ? – Ben, elles me remontent toutes, j'en tiens le registre détaillé, je les classe sous diverses rubriques, je les compte et

les recompte, j'établis des statistiques, je rédige et diffuse, au plus grand nombre, je fais des notes et des synthèses… – Et c'est tout ? – Ben ! Ça suffit, non ? – C'est amusant, lui dis-je. C'est assez poétique. Mais ce n'est pas très sérieux ! » **Hélène ouvre la bouche… mais ne trouve rien à répondre…**



Au démarrage du stage, le lendemain matin, devant le groupe, Stéphane lui offre *Le Petit Prince* de Saint-Exupéry, avec cette dédicace : *« À Hélène, notre business woman préférée, pour ses talents de collectionneuse d'étoiles »*.

Les difficultés

Le dispositif relatif aux non-conformités doit être simple. Il est souvent mal perçu par les acteurs de l'organisme même après une longue période de rodage.

Les raisons sont multiples :

- insuffisance de précisions sur les points critiques : cela donne l'impression qu'il faut toujours trouver quelque chose qui ne va pas ;
- grand nombre de non-conformités – et parfois inutilité – du fait que leur champ (type, nature et qualification) est insuffisamment précisé ;
- abus des non-conformités mineures qui ne sont pas toujours orientées vers les objectifs ;
- confusion – parfois entretenue – entre non-conformité et faute ;
- trace écrite laissée par l'enregistrement du constat (les notions de faute et de culpabilité sont renforcées par l'écrit).

Et les autres situations non désirées ?

Elles ne doivent pas être négligées. Puisqu'elles ne sont pas considérées comme des non-conformités, leur traitement doit être intégré dans le fonctionnement quotidien des entités qui les constatent. Elles sont alors prises en charge par les démarches d'autocontrôle, de supervision et de contrôle et essais en cours de réalisation.

Ces démarches peuvent s'appuyer sur des fiches d'anomalies, de défauts, de défaillances qui sont sous la maîtrise des pilotes de processus et de l'encadrement local.

Le suivi des processus permet, le cas échéant, de formuler de nouveaux besoins. D'extraire aussi des contrôles en cours d'activité certaines situations non désirées pour les intégrer dans la famille des non-conformités de l'organisme.

☞ **Point de vue sur la dictée**

Nous avons tous connu, à l'école primaire et parfois au début du secondaire, le supplice de la dictée.

C'était l'exercice le plus destructeur que je connaisse. Faites une dictée suffisamment longue et vous finirez toujours par récolter des fautes d'orthographe. En poursuivant suffisamment longtemps les notes tendent toujours vers zéro. Le mot faute évoque en plus une culpabilité potentielle…

Toutes les autres disciplines scolaires vous permettent d'acquérir des points dès qu'un seuil de difficulté est passé correctement, dès qu'une preuve de connaissances acquises est apportée.

Pourquoi ne pas changer l'esprit de la dictée ?

Par exemple :

Repérer des difficultés dans le texte et attribuer des points chaque fois qu'elles sont surmontées ;

Convenir qu'un paragraphe ou une phrase sans faute rapporte des points… et qu'un paragraphe ou une phrase avec fautes ne rapporte rien ;

Donner un poids différent aux erreurs qui changent le sens d'une phrase de celles qui relèvent de la syntaxe.

Cela revient à construire la dictée pour qu'elle constate la maîtrise de l'orthographe et non pas en faire un outil de mesure de fautes.

Les notes deviendraient une *conquête* et non une *sanction pour fautes.* Donnons à nos enfants le sens du positif…

Allons au bout des choses :

Si l'enseignant constate que, parmi les fautes qui ne comptent pas, certaines sont répétitives, il peut leur consacrer une partie de son cours. Il peut aussi faire une prochaine dictée en intégrant des difficultés à points correspondant à ces fautes.

L'exercice des non-conformités ressemble parfois à une dictée : que de fois auditeurs et audités concluent sur ce constat négatif : Il fallait bien trouver quelque chose qui ne va pas !

Chacun a joué son rôle : l'auditeur a trouvé des fautes, il a fait « son métier », l'audité les a acceptées… résigné. Que peut-il faire d'autre ?

La fiche de non-conformité

C'est le support d'enregistrement. Il précise :

- l'émetteur, rédacteur de la fiche qui la *signe* ;
- la description de la situation – le constat. Ce constat doit être très factuel. Il doit permettre de retrouver les éléments de cette situation et exprimer clairement ce qui n'est pas désiré ou attendu ;
- la qualification et la typologie (respecter le vocabulaire adopté dans les procédures et autres documents) ;
- l'analyse succincte des causes, la correction envisagée, sa planification – l'urgence – et les noms des personnes chargées de la réaliser et de l'évaluer. L'auteur de cette analyse, qui généralement qualifie la non-conformité, *signe* ;
- le constat d'achèvement de la correction par la personne chargée de l'évaluer qui *signe* ;
- toute autre disposition qui vous paraît adaptée pour l'exploitation de cette fiche.

Notre proposition comporte déjà trois signatures. Nous avons vu des modèles de fiches comporter huit signatures. Cela leur confère une lourdeur et un formalisme qui risquent de leur être fatals.

➤ Qui ouvre des fiches de non-conformité ?

Pour avoir des chances de s'inscrire dans la durée, le nombre de fiches à traiter doit rester modéré.

Il est couramment admis que tout collaborateur peut – doit – déclencher la procédure applicable dès qu'il détecte une situation non désirée.

La culture d'entreprise ne favorise généralement pas la pratique des fiches de non-conformité. Il paraît donc difficile de mettre en œuvre une telle disposition.

Les pratiques les plus courantes montrent que l'utilisation des fiches est systématique lors des audits. Là se trouve leur principale source. Dans les autres cas leur utilisation reste exceptionnelle : l'idée d'ouvrir une fiche NC ne vient pas naturellement aux collaborateurs des organismes !

➤ Comment les intégrer dans le fonctionnement quotidien ?

Leur nom n'est pas encourageant. Peut-être choisirez-vous une autre appellation ? Nous avons trouvé au détour d'un ouvrage la dénomination de « fiche grain de sable ». Une proposition : « fiche d'action de progrès ». Trouvez une expression qui vous convient et adoptez-la.

Nous pensons qu'il faut montrer, par quelques exemples, l'efficacité d'une telle procédure, et trouver le support qui passe bien. En aucun cas, il ne faut associer une sanction à une fiche de non-conformité, même si elle atteste une faute professionnelle. Il existe d'autres voies et d'autres procédures – notamment le droit du travail – qui permettent de gérer ce type de problème.

On peut imaginer que la grande répétition de constats de même nature sous-entend une procédure de sanction. Cela provoquera toujours de nouvelles réticences.

La fiche de non-conformité est au contraire l'enregistrement du droit à l'erreur auquel tout salarié peut prétendre[1]. Lorsqu'une fiche de non-conformité est ouverte, il est possible d'affirmer que la situation non désirée disparaîtra après correction. Il faut même considérer qu'elle n'a jamais existé lorsque la situation nouvelle est acceptée.

Ces quelques principes étant posés, le discernement et la pratique font le reste… Car tout ne fait que commencer. La procédure est faite pour d'autres choses qu'engager une *action curative*, tout le monde le sait bien.

Actions correctives et actions préventives

L'action corrective est initiée dès qu'une action destinée à corriger la situation non désirée est planifiée. L'analyse des causes conduit à l'objectif de l'action corrective : obtenir la conformité d'une façon plus sûre qu'avant.

1. cf. chapitre 11, figure 11.1 page 225.

L'action préventive est destinée à obtenir la conformité en éliminant les risques d'apparition des non-conformités. Ceux qui sont pressentis lors de l'analyse des causes ou des effets du traitement des non-conformités.

En résumé, ces actions, qu'elles soient correctives ou préventives, ont pour objectif la recherche de la conformité.

➤ Des non-conformités corrigées, pour quoi faire ?

Les non-conformités sont suivies, enregistrées et exploitées.

L'exploitation consiste à déterminer, par des analyses statistiques sommaires, celles qui sont récurrentes et dont les causes proviennent d'une même source.

L'analyse des causes est une phase importante de l'exploitation des fiches de non-conformité. Les causes sont identifiées pour chacune d'elles. C'est un exercice difficile qui commence à la rédaction du constat.

➤ Libellé du constat de non-conformité

Le constat est basé sur des faits ou des éléments concrets vérifiables après le dit constat.

Il apporte trois types d'information :

- des pistes de causes probables sont données ;
- les conséquences possibles sur le résultat de l'activité sont évoquées ;
- un plan d'action peut être élaboré à partir du constat.

➤ Plan d'action

Les causes étant identifiées, la fiche de non-conformité déclenche un plan d'action.

Au premier degré, l'action corrige la situation pour qu'elle soit acceptée.

Au second degré, l'analyse des causes fait apparaître des risques de renouvellement de la situation non désirée. Une action corrective est engagée. Elle concerne l'organisation, les ressources, les méthodes, les outils ou la réalisation. La conception aussi, lorsqu'elle est défaillante, peut être source de défauts du produit et d'insatisfaction des clients.

Au troisième degré, les causes directes n'expliquent pas tout. Des présomptions pèsent sur un certain nombre de dispositions. Celles qui potentiellement sont porteuses de non-conformités.

Une action *préventive* est alors engagée. Elle couvre le même champ qu'une action corrective.

Enfin la *démarche d'amélioration*, – la somme des actions de pilotage des processus – relie les actions correctives et les actions préventives à l'ensemble du système de management.

De la conformité à l'amélioration

Dans la figure 7.1, page 150 et à partir des définitions qui la précèdent nous montrons comment, d'une situation d'*amélioration chaotique*, le management de la qualité permet de passer à l'*amélioration continue*.

Au départ, l'organisme fait face aux exigences de ses clients et obtient leur satisfaction, sans actions planifiées ou structurées. D'où l'expression *amélioration chaotique*. S'il y a amélioration, elle découle de la bonne volonté ou d'initiatives isolées. Elle est le fait d'un moment et ne s'inscrit pas dans la durée.

Dans la démarche qualité, trois voies vont contribuer à l'amélioration :

- dans le processus de réalisation, les résultats de l'autocontrôle, de la supervision, et des contrôles et essais en cours de fabrication mettent en évidence des besoins d'amélioration ;
- les actions de pilotage inscrites dans le système de management de la qualité évaluent l'efficacité des processus en s'appuyant sur les constats de conformité. Cette évaluation conduit, elle aussi, à exprimer des besoins d'amélioration ;
- le traitement des réclamations des clients déclenche des besoins d'amélioration.

Ces besoins d'amélioration sont satisfaits par l'action des pilotes de processus qui alimentent la boucle de l'amélioration continue. Celle-ci est représentée par des flèches dans le bas de la figure 7.1.

Qu'est-ce que la conformité ?

La norme ISO 9000 est laconique sur le sujet : « satisfaction d'une exigence ».

Nous avons déjà vu à propos des non-conformités qu'une exigence fait appel à la notion de ce qui est habituellement implicite. Nous avons parlé de subjectivité. Cette subjectivité doit être contournée dans la démarche d'évaluation de la conformité.

La conformité est prononcée par rapport à un référentiel clairement établi, connu et appliqué.

Les difficultés rencontrées en cours d'audit, relatives à la conformité ou non d'une situation, proviennent souvent d'interprétations divergentes du référentiel. Si celui-ci n'existe pas, la situation est insoluble. Chacun y met ce qu'il veut – ou plutôt ce qui l'arrange – y compris parfois ce qui donne du pouvoir à l'évaluateur ou à l'évalué. Nous sommes loin du management de la qualité !

En fait, la conformité est constatée non seulement par comparaison aux critères de référence mais aussi par rapport aux objectifs à atteindre.

La conformité

Elle est dynamique : elle est la satisfaction à des exigences pour atteindre les objectifs qui leur sont associés.

Nous proposons d'adopter cette définition. Elle n'a de sens dans votre organisme que si vous décrivez les résultats attendus des activités développées dans les processus.

Il faut se limiter aux activités essentielles, notamment celles qui présentent des risques et éliminer les activités qui relèvent de la maîtrise professionnelle courante.

Osons le dire

Cela signifie qu'une différence entre ce qui est constaté et ce qui est attendu n'est pas obligatoirement une non-conformité. Cette différence doit se traduire par le fait que la cible ne peut plus être atteinte. L'image de la cible est évocatrice de la marge d'erreur tolérée. Il y a le centre de la cible et les zones périphériques. Le référentiel doit préciser à quel moment la cible est considérée comme manquée[a].

a. Sur une caractéristique physique d'un produit, cela s'appelle la *tolérance*.

Qu'est-ce que l'efficacité ?

Le Petit Larousse illustré 2002 renvoie à efficace : « qui produit l'effet attendu – se dit de quelqu'un dont l'action aboutit à des résultats utiles ».

Dans une version plus ancienne du Petit Robert, l'efficacité est « la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de dépense ».

L'efficacité est définie de façons souvent très différentes suivant le contexte[1]. Nous formulons deux définitions pour bien cerner cette notion :

- l'efficacité d'une activité, c'est la manière d'obtenir au moyen d'actions planifiées les résultats attendus, dans une démarche d'amélioration ;
- être efficace (qui est une valeur appliquée à une personne), c'est se donner des objectifs ambitieux et les atteindre d'une manière sûre.

Ces deux approches font apparaître la dimension dynamique de l'efficacité et la recherche de performances meilleures.

L'*efficacité* est donc associée à l'*amélioration*.

L'amélioration

Le Petit Robert définit l'amélioration comme « une action de rendre meilleur, de changer en mieux. Fait de devenir meilleur, plus satisfaisant ».

1. La norme définit l'efficacité comme étant *le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.*

La norme ISO 9000 définit l'amélioration continue comme étant « une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences ».

Nous préférons dire que l'amélioration continue est l'ensemble des activités qui font progresser la performance des processus. Nous avons aussi parlé, page 147, de la somme des actions de pilotage des processus.

L'amélioration est donc le résultat essentiel de l'efficacité.

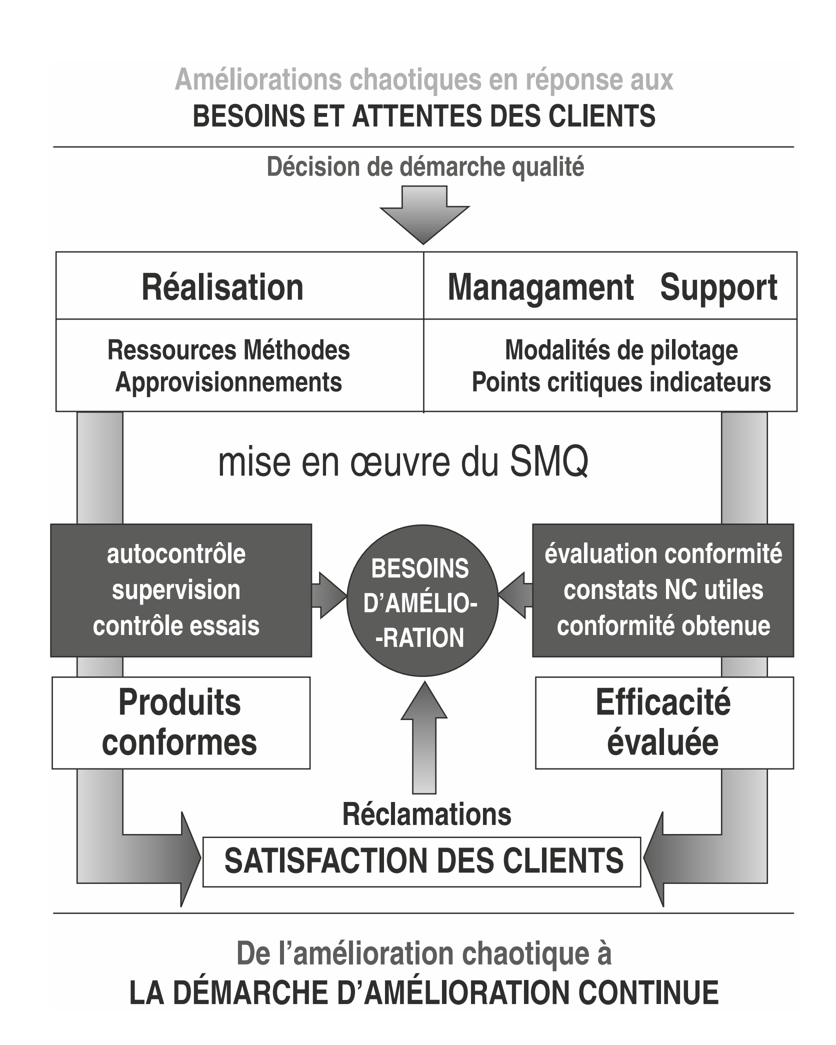


Figure 7.1

Évaluer l'efficacité

La tâche de l'évaluateur – souvent un auditeur – n'est pas aisée. Il doit dans un premier temps vérifier que des spécifications sont respectées ou non. Puis il examine si la situation – satisfaisante ou non – se traduit par des résultats attendus.

Une question

Lorsque toutes les spécifications sont respectées, cela signifie qu'il n'existe pas de différence entre le constat et la situation attendue. Si cela se traduit par des lourdeurs qui portent préjudice à d'autres activités, peut-on parler d'efficacité ?

Chacun peut répondre à sa façon. Peut-être au cas par cas. Par exemple, la revue de contrat est très bien conduite. Sa réalisation prend beaucoup de temps au point que l'enregistrement des commandes en informatique n'est possible qu'après la réalisation du produit – ou du service. Est-ce satisfaisant ?

Sur le plan pratique, le respect ou non des exigences, des spécifications ou instructions est un préalable et une base de réflexion. Il s'agit de repérer les différences[1] entre ce qui est constaté et ce qui est attendu.

Puis il faut qualifier ces différences :

- Ont-elles une incidence sur les résultats ?
- Ont-elles une incidence sur les objectifs ? Quel effet sur les indicateurs ?
- Leurs conséquences sont-elles graves ou mineures, ponctuelles ou généralisées ?

Ensuite l'analyse du contexte de l'état de conformité permet à l'évaluateur de se prononcer sur l'efficacité.

Comment analyser le contexte… La subjectivité ne peut être évitée. Il faut se donner quelques repères qui permettent d'en limiter l'effet ou de la justifier.

1. Le mot *écart* est adapté. Nous préférons conserver celui de *différence* qui provient du vocabulaire qualité.

Une grille pour évaluer l'efficacité

Ces repères, créez-les dans votre organisme et pour vos processus, à partir des principes qui sont utilisés par les auteurs de la norme FD X50174[1]. Cette norme définit les termes dont nous proposons les adaptations suivantes :

- *critères d'évaluation* : facteur clé de réussite d'une activité ou d'un processus ;
- *niveau de progrès* : qualification de la performance et de la manière de l'atteindre ;
- *efficacité* : manière d'obtenir au moyen d'actions planifiées les résultats attendus, dans une démarche d'amélioration.

Il faut intégrer une dynamique de progrès dans un processus ou une activité. Cette dynamique est fondée sur les quatre paramètres suivants :

- analyser les risques, définir les objectifs, définir les indicateurs mesurables, préparer l'action, la planifier ;
- réaliser l'activité et la maîtriser par les actions d'autocontrôle, de supervision et/ou de contrôles en cours de réalisation ;
- vérifier les résultats des activités et les évaluer par rapport aux objectifs ;
- exploiter les évaluations pour améliorer l'efficacité.

Il s'agit d'une reformulation des principes de la roue vertueuse de Deming ; rappelez-vous le PDCA (*plan*, *do*, *check*, *act*).

➤ Les niveaux de progrès

Les niveaux de progrès sont définis à partir des paramètres associés à la dynamique de progrès. Ils peuvent être spécifiques pour chaque processus ou mis en commun pour plusieurs processus, voire pour l'ensemble du système de management.

1. *Évaluation de l'efficacité d'un système qualité*, Afnor, sept. 1998.

Nous proposons comme base de réflexion d'adopter quatre niveaux de progrès dont le libellé est emprunté à la norme FD X50174 :

- Niveau 1 : Fonctionnement de base
- Niveau 2 : Maîtrisé
- Niveau 3 :Optimisé
- Niveau 4 : Amélioration continue.

➤ Les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont propres à votre organisme. Ils dépendent des métiers, du marché, de la culture d'entreprise, des partenaires extérieurs et constituent les lignes de la grille d'évaluation.

Pour les définir, il faut une fois de plus se reporter aux analyses des risques conduites dans votre organisme[1]. Les points critiques des processus doivent aussi être pris en compte.

Les critères d'évaluation

- validés par la direction et périodiquement revus ;
- en nombre limité pour qu'ils soient compris et adoptés par l'ensemble des acteurs concernés ;
- exprimés dans un langage écrit simple et accessible à tous[a].

a. cf. chapitre 15, page 321.

Chaque cellule de la grille fait l'objet d'un commentaire qui définit les attentes ou critères pour considérer qu'un niveau de progrès est atteint. La norme FD X50-174 mentionne au sujet du contenu des cellules les règles suivantes :

- formulation simple, compréhensible et communicable ;
- progression cohérente sur une même ligne ;
- homogénéité dans une même colonne ;
- passage d'un niveau de progrès à l'autre suffisamment franc de façon à éviter les ambiguïtés et le chevauchement de deux niveaux.

1. cf. chapitre 1, page 8 et chapitre 2 page 31.

Chacune des appréciations contenues dans les cellules peut faire l'objet d'un :

- indicateur : il quantifie et permet de suivre dans le temps l'évolution de l'appréciation ;
- seuil acceptable : en dessous de ce seuil, à quantifier dans la mesure du possible, une action corrective ou préventive est nécessaire et urgente sous peine d'introduire à terme des risques critiques pour l'organisme. Ce seuil constitue un facteur d'exclusion de la cellule concernée et donc du niveau de progrès correspondant.

L'utilisation de cette grille d'évaluation s'appuie sur les constats de conformité. Les non-conformités utiles sont prises en compte ou non pour définir les niveaux de progrès atteints pour chaque critère d'évaluation.

☞ **Tchernobyl sur Mer !**

Nous sommes en 2004. Pour le compte d'EDF Production, j'audite une entité intégrée, dénommée SIR (Service d'Inspection Réglementaire) et chargée de la sécurité dans une grande centrale nucléaire située en bord de mer. C'est très impressionnant, une centrale comme celle-ci. Y travaillent environ huit mille personnes. Jour et nuit.

Le Responsable du SIR est un ingénieur d'une cinquantaine d'années, en poste depuis 3 ans. Le SIR comporte une trentaine de spécialistes. Tous et toutes EDF.

Au cours de l'entretien que j'ai avec lui, je lui demande s'il lui est déjà arrivé de prendre, ou faire prendre, des décisions qui échappent à la *« logique du système en place »*.

« … Il me vient un exemple, dit-il. Il y a trois mois tout juste, je faisais une tournée d'inspection dans la partie "machine à vapeur" d'une tranche, pour utiliser un langage compréhensible par tous. Là, près d'un coude d'une tuyauterie d'un diamètre de 900 mm, nettement plus haut que ce bureau, je me suis arrêté et j'ai écouté… Pourquoi là ? Je ne sais pas… Et j'ai entendu un bruit récurrent, un peu comme quand vous êtes sur la plage voisine et que vous entendez le ressac de la mer. Pas le bruit régulier de la mer. Le ressac. Ce bruit m'a semblé curieux, incongru. Pourquoi cette irrégularité ? Ou plutôt, cette régularité dans l'irrégularité. Dans ce tuyau passe de la vapeur d'eau à 200 °C, 20 bars et 200 km/h, environ. Pour fixer les idées…

Ce bruit lancinant… Il ne me quitte plus ! M'obsède. Me réveille la nuit. En sueur. Je viens écouter avec Gilbert, notre spécialiste pression… Longtemps… Il n'est pas convaincu…

Ce lundi matin, en arrivant, nous retournons là-bas. Avec Gilbert. Un moment, il fronce les sourcils et me dit : "C'est bizarre… Ce n'est pas tout le temps ! – Pas tout le temps, quoi ? – Ben ! Le bruit ! – Ah ! Toi aussi ! Alors, on y va !"

Nous montons tous les deux au 6e étage, voir le Directeur lui-même. Sans rendez-vous :

"Bonjour ! Asseyez-vous. Qu'y a-t-il ? Vous semblez… préoccupés ! – Oui, cela fait plusieurs jours maintenant qu'à cet endroit précis, il y a un bruit insolite, sans qu'aucune alerte ne soit signalée… Et je voudrais malgré ce… grand flou… tout simplement vous demander l'arrêt de la tranche." »

L'arrêt de la tranche ! Le Directeur leur montre ce qu'il a en permanence sous les yeux quand il est assis à son bureau : six énormes indicateurs lumineux avec : 590, 597, 584, etc. Les puissances réelles des tranches de la centrale.

« Ma première responsabilité ici, est que ces indicateurs soient le plus près possible du 600 fatidique. Et vous venez me demander – sur un bruit supposé (et il fait un geste circulaire autour de son oreille droite) – que je transforme le 3e en zéro absolu pendant plusieurs semaines… – Oui !.… – Bon ! D'accord !.… Voici une feuille à en-tête de la direction de la centrale à laquelle le SIR est rattaché… Faites-moi votre demande par écrit. Manuscrite. Immédiate ! »

Demande rédigée et signée des deux visiteurs (Gilbert voulait être associé, comme il l'était ici), le Directeur décroche son téléphone et enclenche le processus d'arrêt.



On a démonté le coude et constaté un phénomène d'érosion rarissime. La vapeur d'eau, malgré tous les filtrages auxquels elle est soumise, contient encore quelques microparticules qui peuvent se manifester lors d'une dureté accrue ou d'un « micro manque » au droit d'une soudure, par exemple, aussi bien meulée soit-elle. Il restait encore une dizaine de mm, sur les 35 mm de l'épaisseur initiale du tube.

Un accident de ce type s'est produit une fois au Japon. Il a causé la mort atroce, par cuisson à la vapeur, de quatre personnes qui travaillaient dans l'enceinte.

Quand j'ai interviewé le Directeur, nous avons évoqué ce « risque d'accident évité ». Je lui ai demandé ce qui l'avait décidé – au fond des choses et sur le champ. Il m'a répondu : ***« j'ai vu immédiatement à la une des journaux du lendemain, ce titre sur toute la hauteur de la page :***

Tchernobyl sur Mer :
Ça arrive aussi
en France ! »

PARTIE 3

Recourir à la reconnaissance extérieure

La relation client/fournisseur se construit sur la confiance. Confiance du client dans la capacité du fournisseur à satisfaire ses besoins. Confiance du fournisseur dans sa capacité à satisfaire les besoins de ses clients.

Il s'agit du même mot, confiance, mais avec une approche bien différente, selon qu'il est exprimé par le client ou par le fournisseur.

Ces approches différentes se traduisent, chacune, par un vocabulaire spécifique, et par la définition d'objectifs et de critères d'évaluation propres. Comment avoir un langage commun permettant au client et au fournisseur de bien se comprendre et d'avoir une vision commune des caractéristiques des objectifs attendus ? Comment, quand on est client, comparer la confiance qui peut être accordée à l'un ou l'autre des fournisseurs consultés ? Comment quand on est fournisseur, se situer sur le marché et faire valoir les atouts sur lesquels on s'appuie pour atteindre ses objectifs ?

Ces questions sont posées depuis très longtemps. Elles ont trouvé un début de réponse dans les systèmes de reconnaissances extérieures. Il s'agit d'apporter des informations *standardisées* (donc lisibles par tous et comparables). Ces informations concernent trois dimensions :

- les moyens dont dispose le fournisseur ;
- l'organisation qu'il met en place pour atteindre ses objectifs ;
- l'efficacité du fournisseur dans l'utilisation de ses moyens.

Les trois types de reconnaissances extérieures les plus courants sont :

- **La qualification professionnelle** qui prend toutes sortes de formes :
  - certificat de qualification délivré par un office ou un organisme émanant de la profession ;
  - admission dans un syndicat ou un réseau professionnel ;
  - référencement par de grands acheteurs qui donne la possibilité de faire des offres à un réseau de clients identifiés. Ce référencement peut d'ailleurs être pris en compte par des clients potentiels qui ne font pas partie du réseau qui a référencé le fournisseur.
- **L'accréditation** ;
- **La certification**.

La première est brièvement décrite. L'attribution d'une qualification est assujettie à la production d'un dossier dont le contenu est précisé par l'organisme qui la délivre. Les deux autres font l'objet des chapitres 8 et 9.

La qualification professionnelle

Dans un premier temps, les professions organisées ont mis en place un système de qualification professionnelle bénéficiant à certaines entreprises. Tout particulièrement à celles qui ont apporté la preuve de leur capacité à produire et sont dotées de moyens suffisants pour tenir leurs engagements.

L'expression qualification est largement utilisée dans le langage courant… même dans le sport. Son sens reste toujours le même.

Dans ce domaine, la qualification est la reconnaissance, par une organisation compétente (de type tierce partie, bien que constituée d'autres professionnels), de la capacité à réaliser des performances techniques, professionnelles… identifiées et quantifiées. Ces performances sont usuelles dans les activités concernées et sont considérées comme compréhensibles par des non-spécialistes.

Une définition de la qualification est donnée dans le référentiel établi par Qualibat[1] :

Qualification : « reconnaissance formelle par une tierce partie de la capacité d'une entreprise à réaliser des travaux dans une activité donnée et à un niveau de technicité défini. »

Qu'est-ce que Qualibat ?

Créé en 1949, à l'initiative du Ministre de la Construction et d'organisations professionnelles d'entrepreneurs, d'architectes et de maîtres d'ouvrage, Qualibat est un organisme de droit privé. Il associe à tous les stades de son fonctionnement, et dans toutes les instances de directions ou de décision, les différents partenaires de l'acte de construire. Qualibat regroupe ainsi les principales organisations professionnelles d'entreprises, d'architectes et de maîtres d'ouvrage publics et privés ainsi que différents organismes d'étude, de contrôle et de recherche.

Il existe d'autres organismes de qualification ; chaque branche d'activité a défini des référentiels de qualification. Pour le Conseil en Management et la Formation par exemple, l'OPQFC[2] attribue des qualifications aux organismes de formation qui le demandent et qui satisfont aux exigences du référentiel.

L'admission dans des structures professionnelles ou paraprofessionnelles peut être considérée comme équivalente à une qualification.

1. Voir aussi le Règlement Général de Qualibat approuvé par le CA du 24 04 2007.
2. L'OPQFC est l'Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation et de Conseil.

Nous ne voulons pas nous attarder sur ces formes de reconnaissances. Notons simplement que les candidatures se traduisent par la constitution d'un dossier examiné par une commission spécialisée constituée de professionnels. Des attestations de clients doivent être fournies et un suivi annuel de type déclaratif est organisé. La qualification en bâtiment est attribuée pour 5 ans et dans la formation pour 3 ans.

Il faut retenir deux points :

- l'évaluation du candidat à la qualification repose sur l'examen d'un dossier ;
- la commission d'examen (ou le comité de qualification) est composée de professionnels directement liés à l'activité du candidat. La notion de tierce partie est fondée sur le fait que la décision d'attribution est prise par des professionnels extérieurs à l'organisme candidat.

Les qualifications (ou démarches équivalentes) ont été bénéfiques à bien des métiers. Il semble que cette approche atteigne aujourd'hui ses limites. Le critère de qualification est moins pris en compte dans les consultations. Il est devenu aisé de constituer un bon dossier qui ne permet pas toujours de déceler la place insuffisante laissée aux attentes du client, voire la fiabilité dans le temps d'une organisation. Enfin, dans la démarche de qualification, la notion de tierce partie n'est plus suffisamment affirmée, par rapport aux autres types de reconnaissance.

L'accréditation et la certification

Il est fréquent d'opposer accréditation et certification. Il a même été dit (il est vrai, au moment de la création du Cofrac[1]) que l'accréditation était *supérieure* à la certification puisque les organismes certificateurs devaient être eux-mêmes accrédités…

L'accréditation a pour objet d'attester la compétence d'un organisme pour effectuer des tâches spécifiques, notamment délivrer des certificats ou attestations de conformité (cf. chapitre 8).

1. COFRAC est le sigle du Comité français d'accréditation. Tout au long de cet ouvrage, nous l'écrirons Cofrac, comme un *acronyme* (= comme s'il s'agissait d'un nom et non d'un sigle).

La certification a pour objet de reconnaître la conformité d'une organisation, d'un système d'un produit ou d'un service, à une norme, un cahier des charges ou à tout autre référentiel (cf. chapitre 9).

Deux textes législatifs doivent être cités pour exposer les principes de l'accréditation et de la certification. Ils sont centrés sur l'accréditation des organismes certificateurs de produits et services.

Le décret n° 95354 du 30 mars 1995

Le titre II précise dans les articles 6 et 7 :

Art. 6. – L'impartialité et la compétence d'un organisme certificateur peuvent être établies par un document délivré à cet effet par une instance d'accréditation, reconnue par arrêté conjoint du ministre chargé de la consommation et du ministre chargé de l'industrie…

Art. 7. – Ne peut être reconnu en tant qu'instance d'accréditation qu'un organisme indépendant, impartial et compétent, conforme aux normes internationales existantes, disposant de moyens techniques et financiers suffisants et composé d'une manière équilibrée de façon à assurer la représentation de l'ensemble des intérêts concernés par la certification, sans prédominance de l'un d'entre eux.

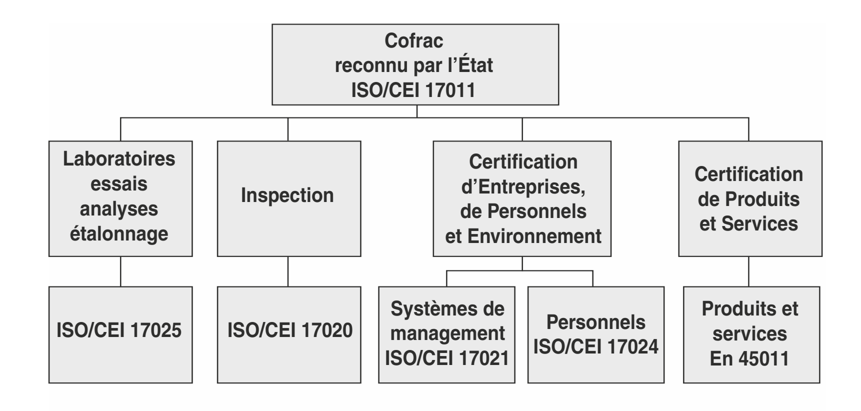
L'arrêté du 30 mars 1995 (ECOC9500027A)

Il reconnaît le Cofrac en ces termes :

Art. 1er. – Le Cofrac (Comité français d'accréditation), association déclarée le 4 mai 1994, dont le siège est situé 37, rue de Lyon, 75012 Paris, est reconnu comme instance d'accréditation conforme aux dispositions de l'article 7 du décret du 30 mars 1995 susvisé.

Art. 2. – Le directeur général de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes et le directeur général des stratégies industrielles sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

L'organisation de l'accréditation peut être présentée sous la forme suivante :



➤ Qui détient la légitimité des savoirs ?

Nos références technologiques et scientifiques ne se décrètent pas par une autorité « immanente ». Il faut bien passer par *l'expérience*…

Au sommet de la pyramide des connaissances, c'est par le consensus économique et scientifique et par l'usage que s'établissent les référentiels de savoirs. Passés au crible de l'expérience, ils évoluent non seulement parce qu'ils ne tiennent pas toujours leurs promesses novatrices mais aussi parce que de nouvelles découvertes les rendent obsolètes.

La question de la légitimité se pose d'une manière plus aiguë pour la reconnaissance de compétence par tierce partie. Car dans ce domaine il n'est pas possible d'expérimenter les modes de reconnaissance pour construire la confiance.

Certains métiers ont vocation d'apporter à leurs clients une information sûre, indépendante et impartiale. Les organismes qui exercent ces métiers doivent répondre strictement à des critères de compétence, d'indépendance d'impartialité et d'intégrité.

Les laboratoires d'analyses d'essais et de mesures ont été les premiers à être concerné par la question de la confiance qu'ils doivent inspirer à ceux qui font appel à leurs services.

Les organismes certificateurs de systèmes, de personnes ou de produits industriels et de services, ainsi que les organismes d'inspection complètent la liste des métiers relevant de l'accréditation.

Les objets sur lesquels porte l'activité accréditée bénéficient d'une sorte de *labellisation* de la compétence reconnue et du dispositif permettant d'obtenir les résultats fournis.

La création du Cofrac est soutenue par les attentes sociales et politiques (écologiques[1]) en matière de sûreté, sécurité et protection contre les aléas. Sa légitimité est fondée sur sa reconnaissance officielle par l'État.

➤ Quels sont les métiers, les activités qui relèvent de l'accréditation[2] ?

L'accréditation porte sur les activités d'attestation de la conformité que sont :

- les étalonnages
- les essais et analyses
- les inspections
- la certification de systèmes de management (dans les domaines de qualité et de l'environnement) de produits et services, du personnel, de qualification technique d'entreprises
- les vérifications environnementales pour l'application du règlement européen dit « *eco-audit* ».

Cette liste est exhaustive.

Pour ces métiers, peut-on comparer l'intérêt présenté par l'accréditation ou la certification ?

Commençons par le plus évident : un organisme certificateur ne peut raisonnablement pas se faire certifier ! Par qui ? Et selon quelle légitimité ? La compétence attestée par un organisme reconnu par l'État n'est pas apportée par la certification. C'est pourtant de cela qu'un certificateur à besoin.

Ce premier exemple illustre bien la différence entre les deux types de reconnaissance : l'accréditation apporte la légitimité à l'activité du certificateur. Elle lui est donc indispensable.

1. L'écologie est la science de l'équilibre…
2. Dans cet ouvrage, nous ne traiterons pas du cas particulier de l'accréditation des établissements de santé qui est géré par l'ANAES : Agence Nationale pour l'Accréditation et l'Évaluation en Santé, renommée « Haute Autorité de Santé » (loi du 13 août 2004).

L'activité d'étalonnage relève de la même logique. Qui n'a pas en mémoire les définitions anciennes du mètre ou du kilogramme ? Elles se référaient à des comparaisons aux étalons nationaux détenus au pavillon de Breteuil…

L'activité d'étalonnage conditionne toutes les mesures réalisées dans les activités de production, commerciales ou de recherche. Elle doit être caractérisée par la fiabilité, l'exactitude et l'opposabilité des résultats. Seule la reconnaissance d'une tierce partie reconnue au plus haut niveau de l'organisation institutionnelle peut donner la confiance nécessaire.

Ce n'est pas aussi évident pour les essais ainsi que pour l'inspection : certains laboratoires d'essais et certains organismes d'inspection ont opté pour la certification. Une certification de système qualité (certification d'organisme) assure que les exigences relatives à la qualité (au management de la qualité) sont satisfaites. Va-t-elle déclencher chez les clients de l'inspection et des essais la même confiance que la reconnaissance de compétence et le constat d'une déontologie ? La certification ne se penche pas d'une manière aussi formelle sur la compétence technique et sur *l'éthique* des activités.

Nous ne voulons pas porter un jugement de valeur sur les différentes reconnaissances. Nous voulons simplement expliquer qu'elles ne sont pas de même nature : l'accréditation repose sur un postulat de confiance que seule peut inspirer la reconnaissance de l'accréditeur par le législateur. Mais cela ne concerne qu'un nombre limité de domaines d'activités.

En revanche, la certification peut concerner tous les produits ou services, tous les systèmes de management ou organismes et toutes les personnes en activité professionnelle. Il suffit – et ce n'est pas toujours le cas – qu'existent un référentiel et des règles d'évaluation de la conformité à ce référentiel[1].

1. L'évaluation de la conformité au référentiel comprend de plus en plus souvent une approche *efficacité*. C'est-à-dire que les attentes des utilisateurs finals doivent être identifiées et la manière de les satisfaire, intégrée dans l'évaluation en vue de la certification.

La situation actuelle

➤ L'accréditation

Les organismes certificateurs font appel dans la plupart des cas à l'accréditation. La raison en est simple : il n'y a pas d'autre moyen de bénéficier d'une reconnaissance tierce partie et il est actuellement incontournable d'être accrédité pour pouvoir certifier…

Les domaines accrédités en inspection comme pour les essais et étalonnage sont en grande majorité ceux pour lesquels une obligation officielle a été émise. Comme préalables aux agréments qu'ils accordent, les ministères chargés du travail et de la santé, et celui chargé de l'industrie ont exigé l'accréditation des organismes dans les domaines concernés.

Quelques donneurs d'ordres ont incité les fournisseurs à solliciter l'accréditation pour pouvoir prétendre être consultés. C'est le cas dans les inspections des réseaux d'évacuations d'eaux usées et d'eaux vannes.

Le ministère de l'intérieur a lui aussi incité les organismes intervenant dans le domaine de la sécurité incendie à recourir à l'accréditation.

Le mouvement ne se généralise pourtant pas encore et le choix de l'accréditation volontaire s'amorce depuis trois ans. L'accréditation semble encore insuffisamment connue. Pourtant elle porte en elle d'énormes potentiels de développement, notamment en inspection pour les organismes de première et seconde partie[1]. L'accréditation ne parvient pas encore à être la référence incontournable de la compétence des métiers auxquels elle s'adresse.

➤ La certification

La certification de système qualité a connu, depuis 1987, un essor assez important. Soutenue par des aides des Chambres de Commerce et les institutions ministérielles, la démarche de certification a vite été perçue comme un moyen de se démarquer de la concurrence.

La certification ISO 9001 version 1994 n'a pas produit aux yeux des certifiés tous les résultats attendus. La courbe de croissance du nombre des entreprises certifiées s'est un peu tassée…

1. La notion de première et seconde partie est remplacée, en accréditation, par la notion d'organismes de type B ou C (cf. chapitre 8, page 181).

Avec la version 2000 de la norme, un espoir peut être entretenu. Orientée délibérément vers l'efficacité et vers le management par la qualité, elle n'a toutefois pas encore convaincu l'ensemble des certifiés et certifiables.

Les nouveaux candidats à la certification seront sans doute plus séduits par la nouvelle approche de la *vision de l'organisation*. La place du client au centre du fonctionnement de l'entreprise, la mesure de l'efficacité par référence à des objectifs formulés et quantifiés sont des facteurs de progrès.

Que ce soit l'accréditation ou la certification, les courbes d'évolution du nombre d'organismes qui ont recours à la reconnaissance extérieure ne traduit pas une dynamique forte.

Pourtant il nous paraît essentiel que les reconnaissances extérieures viennent soutenir les démarches d'amélioration continue et encourager le management par la qualité.

Quand faut-il recourir à la reconnaissance ?

La décision de rechercher une reconnaissance extérieure relève d'un choix stratégique qui doit s'appuyer avant tout sur le management de la qualité. C'est une étape importante, mais ce n'est qu'une étape.

Rechercher la reconnaissance pour satisfaire une exigence des prescripteurs ou de clients importants est un exercice artificiel. Il peut réussir. Mais, il ne porte en lui aucune prospective. Il est tôt ou tard limité parce qu'il n'a pas d'objectif mobilisateur et fédérateur.

Nous l'avons vu au chapitre 2, l'engagement de la direction est essentiel.

Aussi, la reconnaissance extérieure doit-elle être utilisée pour :

- confirmer le bien fondé des choix dans le domaine du management de la qualité ;
- encourager le personnel qui voit ses efforts de changement et sa volonté d'amélioration reconnus ;
- affirmer auprès des clients la volonté de les écouter, de prendre en compte leurs besoins et de bien les satisfaire.

Le moment de ce choix n'est pas indifférent : le management de la qualité doit être défini – l'élaboration de la documentation doit être achevée[1] et les premiers diagnostics – forme initiale des audits internes[2] – réalisés.

C'est dans cette période que les doutes s'installent : les résultats des évaluations internes par audits ou diagnostics ne sont pas toujours encourageants. Les clients ne perçoivent pas encore les changements dans l'entreprise alors qu'ils sont vécus, en interne, comme importants. La *confiance en soi* de l'entreprise a besoin d'être soutenue.

L'expérience montre qu'une démarche volontaire est plus valorisante pour le personnel que la simple réponse à une exigence extérieure. En revanche, il faut communiquer davantage avec les clients qui ne sont pas toujours sensibles aux bénéfices qu'ils peuvent tirer du management de la qualité. Cela, au même prix de vente. Et gardons en mémoire que les gains de productivité et d'efficacité sont bien plus sûrs et durables que les améliorations éventuelles du prix de vente.

Ces quelques considérations s'appuient sur des expériences vécues. Elles nous ont montré que la décision de recourir à une reconnaissance extérieure est un acte de management majeur. Aux conditions que nous venons de rappeler ci-dessus. Sa programmation et sa réussite jouent un rôle important dans le succès de l'entreprise.

1. cf. chapitre 4, page 75.
2. cf. chapitre 6, page 109.

CHAPITRE 8

L'accréditation

Qu'est-ce que l'accréditation ?

Accréditer, c'est « donner l'autorité nécessaire pour agir en qualité de… », dit le Petit Robert. Un ambassadeur est accrédité auprès d'un Chef d'État par une lettre de créance… Et créance est synonyme de croyance, foi. Avoir foi en… Donner du crédit à…

Le Guide 1996 de l'ISO/IEC donne une définition plus précise. Mais, est-elle plus claire, pour autant ? « L'accréditation est la procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques. » Néanmoins, retenons les mots autorité et compétent. Ils sont importants.

Chaque État de la Communauté Européenne a créé un organisme officiel – et un seul – pour délivrer les accréditations, nécessaires ou volontaires. En France, l'organisme accréditeur est le Cofrac[1].

1. cf. Introduction de la partie 3, page 160.

Qu'est-ce que le Cofrac[1] ?

Né du regroupement, en 1994, des activités du Réseau National d'Essais et du Bureau National de Métrologie, le Cofrac gère aujourd'hui plus de 1 500 accréditations.

Ses missions ? Attester que les entités qu'il accrédite sont compétentes et impartiales. Obtenir au niveau européen et international la reconnaissance des prestations qu'elles effectuent.

Ses activités couvrent les essais, l'étalonnage, l'inspection et la certification.

Pour mener à bien ses missions, le Cofrac s'appuie sur une équipe de 70 permanents, dont la moitié d'ingénieurs, ainsi que 200 évaluateurs qualiticiens et 800 évaluateurs techniques. Tous les intérêts sont représentés au sein du conseil d'administration, répartis en quatre collèges :

- organismes demandeurs d'accréditation et accrédités,
- entreprises et fédérations professionnelles utilisant l'accréditation,
- grands acheteurs, consommateurs,
- pouvoirs publics.

Quels objectifs ont-ils été fixés au Cofrac ?

En créant le Cofrac, les partenaires concernés et spécialement les pouvoirs publics ont visé plusieurs objectifs :

- Rechercher la reconnaissance européenne et internationale des rapports et certificats émis par des entités accréditées. Pour cela, le Cofrac répond aux normes internationales relatives aux organismes d'accréditation. Son organisation, son mode de fonctionnement, ses critères d'accréditation sont conformes aux pratiques internationales. Le Cofrac participe aux travaux relatifs à l'accréditation menés aux niveaux européen et mondial pour y promouvoir ses positions et y recueillir toutes les informations utiles à son propre fonctionnement.

1. Le développement qui suit doit beaucoup au *mémoire d'activité* de Laurent Vinson à l'IAE Paris, rédigé en 2002, *Atouts, positionnement et perspectives de l'accréditation.* Laurent Vinson est actuellement le Responsable de la section Inspection du Cofrac.

Les partenaires réunis au sein du Cofrac, quant à eux, acceptent que leurs décisions soient guidées, et parfois contraintes, par cet objectif prioritaire de reconnaissance.

- Promouvoir au niveau international une image forte de la qualité française. Cet objectif rejoint le précédent. Il en diffère cependant. Il peut conduire en effet à proposer d'amender des décisions internationales qui seraient de nature à ternir l'image de l'accréditation française.
- Contribuer à accroître la cohésion des acteurs économiques qui gravitent autour de la qualité en :
  - garantissant la rigueur et l'impartialité des organismes accrédités ;
  - veillant à ce que laboratoires, organismes certificateurs et d'inspection respectent leurs engagements ;
  - traitant les informations émanant des utilisateurs des prestations fournies sous accréditation ;
  - prenant les mesures de son ressort lorsque des informations font craindre des dérives préjudiciables à la confiance en l'accréditation.
- S'organiser pour satisfaire les besoins des organismes accrédités et de leurs clients, de manière efficace mais sans contraintes supérieures à celles existant dans les autres pays industrialisés. Pour cela, il choisit et forme un corps d'auditeurs dûment qualifiés au terme de procédures rigoureuses et veille à éviter toute duplication inutile de contrôles et d'audits.

Quelles sont les instances européennes de coordination ?

Comparons ces objectifs à ceux qui ont été fixés au niveau européen. Les organismes d'accréditation ont créé une association européenne : EA *(European cooperation for Accréditation*). Celle-ci couvre, comme le Cofrac, l'ensemble des champs de l'accréditation (laboratoires, certificateurs, organismes d'inspection.)

De son côté, la Commission de Bruxelles a contribué à créer un organisme consultatif destiné à regrouper les divers partenaires de l'accréditation : EAAB (*EA Advisory Body*). C'est le conseil consultatif, structure unique dans le monde de l'accréditation. L'EAAB développe des relations étroites avec EA et son Comité Exécutif notamment.

Une des premières tâches de l'EAAB a été de formaliser les attentes des divers partenaires, d'en déduire des objectifs assignés aux accréditeurs. Ce sont les mêmes que ceux du Cofrac : confiance, compétence, transparence, cohérence, et efficacité économique.

Les retombées attendues de l'accréditation sont de :

- contribuer au développement des infrastructures techniques nationales ;
- améliorer la performance des organismes fournisseurs de produits et de services ;
- développer la sécurité des biens et des personnes ;
- améliorer la compétitivité ;
- favoriser la globalisation des échanges dans un contexte de concurrence loyale.

Quelle est l'histoire de l'accréditation en France ?

À partir de 1994 en France, l'accréditation a visé les laboratoires et les sociétés de métrologie à la suite du Réseau National d'Essais et du Bureau National de Métrologie. Le référentiel d'accréditation était la norme EN 45001, remplacée maintenant par la norme ISO 17025:2000[1].

Dès le premier trimestre de 1995, le Cofrac a prononcé les premières accréditations d'organismes d'inspection selon la norme EN 45004. Pourtant cette norme n'accèdera au statut officiel de norme française qu'à partir de novembre 1995. Ce n'est que depuis mars 2005 qu'elle porte le nom de norme ISO/CEI 17020.

Pourquoi cette précipitation ? C'était urgent. Le ministère chargé du travail imposait aux organismes intervenant dans les domaines de la sécurité d'être accrédités par le Cofrac pour pouvoir continuer à prétendre être agréés par l'Administration. En un premier temps, pour les installations électriques, les machines dangereuses et les engins de levage.

1. Prescriptions générales concernant les compétences des laboratoires d'étalonnage et d'essais.

Ensuite, dans le cadre de l'application de la Directive machines 89/392/CEE modifiée, le ministère de l'industrie a conclu des conventions avec les organismes notifiés à la Commission des Communautés Européennes. Il s'agit d'exiger l'accréditation pour les organismes chargés d'évaluer la conformité de certains types de machines et composants de sécurité, pour autoriser leur marquage et permettre leur libre circulation au sein de la Communauté Européenne.

Enfin, cette exigence d'accréditation a été étendue aux domaines des appareils à pression et du soudage. D'autres domaines s'ouvrent à l'accréditation (comme le contrôle technique des véhicules lourds) avec le désengagement progressif et annoncé des pouvoirs publics dans le *suivi technique* des sociétés agréées.

Qui sont les évaluateurs[1] du Cofrac ?

Le Cofrac fait appel, pour l'essentiel, à des auditeurs extérieurs. Ces auditeurs sont sélectionnés, qualifiés et suivis selon des procédures préétablies. Ils sont ensuite mandatés, au cas par cas, pour réaliser les audits. Deux catégories d'auditeurs existent : les auditeurs qualiticiens et les auditeurs techniques.

➤ Les auditeurs qualiticiens

Les auditeurs qualiticiens sont suivis, au Cofrac, par le Responsable Qualité et Évaluateurs (RQE) du Cofrac. Chaque auditeur est proposé par chacune des sections concernées, pour un ou plusieurs référentiels d'accréditation. Il est d'abord junior, après un stage de formation à l'audit et un stage de formation aux référentiels d'accréditation, dispensés par le Cofrac. Ce stage est complété par une formation par compagnonnage. Après quatre audits sous tutorat, il peut devenir senior, après avis du RQE qui s'appuie sur le bilan de sa formation, sur son activité

1. Depuis le 1er juillet 2007, la gestion des évaluateurs du Cofrac fait l'objet du document GEN EVAL REF 01 accessible sur le site internet www.cofrac.fr. Pour ne pas perturber la lecture de la partie qui suit, il convient de garder à l'esprit que le mot « auditeur » signifie aujourd'hui « évaluateur ». Cette distinction n'est valable que dans cette partie de l'ouvrage.

en tant que junior et sur l'avis des seniors avec lesquels il a travaillé. Il recueille ces avis auprès de chaque Section du Cofrac ayant proposé un auditeur.

La qualification est donnée pour trois ans. Durant cette période, l'auditeur doit être évalué par un superviseur. Il s'agit d'un « Auditeur qualiticien » expérimenté désigné par le RQE du Cofrac.

Chaque mission d'audit fait l'objet d'une évaluation de la prestation, matérialisée par des fiches d'appréciation de l'auditeur, remplies par l'entité auditée et par le Cofrac, sur la base du rapport d'audit.

Le renouvellement de la qualification est prononcé par le RQE, après examen de l'activité réalisée en matière d'audits, des différentes fiches d'appréciation et des conclusions du superviseur.

➤ Les auditeurs techniques

Les auditeurs techniques ont une expérience professionnelle d'au moins quatre ans dans leur domaine. Leur compétence est reconnue par leurs pairs. Leur qualification est prononcée par le RQE du Cofrac sur proposition de la Section qui s'assure au préalable de sa compétence et de sa formation concernée, pour une durée maximale de 6 ans renouvelable.

La majorité des auditeurs techniques mis à disposition du Cofrac et qualifiés par ce dernier est issue d'organismes eux-mêmes accrédités (laboratoires, organismes d'inspection, etc.). Le principe de l'évaluation par les pairs a, en effet, largement fait ses preuves.

➤ Sanctions

Une suspension ou un retrait de qualification peut être prononcé contre un auditeur qualiticien ou technique dès lors que :

- l'auditeur ne respecte pas ses engagements ;
- sa crédibilité technique n'est plus fondée ;
- ses capacités d'appréciation sont jugées insuffisantes ;
- son jugement s'écarte du référentiel d'accréditation ;
- l'auditeur ne participe pas aux réunions organisées par le Cofrac en vue de l'harmonisation ou de la mise à jour des pratiques d'audit.

L'impartialité de l'évaluation est garantie par :

- l'indépendance du responsable d'audit ;
- la séparation stricte entre les instances d'évaluation et de décision ;
- les possibilités de recours des entités auditées.

Le processus d'accréditation

Dans toute la suite de ce chapitre, nous ne détaillerons que le processus concernant les domaines de l'inspection. Les processus d'accréditation des laboratoires et des sociétés de certification sont en effet très similaires.

Les métiers de l'inspection

Dans les entreprises françaises de la construction et même de l'industrie, l'autocontrôle n'a jamais été pratiqué avec conviction.

Ce manque de conviction a été à l'origine d'un certain nombre de défaillances et sinistres. Pour pallier ces défaillances, des initiatives ont été prises, telles la création des Apave et l'extension du Bureau Veritas maritime, à la fin du XIXe siècle. Dans le domaine de la construction, les compagnies d'assurance ont suscité la création de « bureaux de contrôle technique ». C'est ainsi que, dans les années Trente, est né Sécuritas (plus tard Socotec) et que le Bureau Veritas a étendu son champ d'intervention à la construction.

D'autres sociétés de contrôle ont vu le jour, créant ainsi, en France, un modèle spécifique. Il s'agit d'un corps d'inspecteurs travaillant à la sécurité, parfois au nom de l'État, intégré dans des sociétés ou structures agréées par les pouvoirs publics, c'est-à-dire les ministères concernés. La procédure d'agrément était limitée à l'examen d'un dossier, renouvelé à chaque échéance d'agrément (la périodicité était en général de 5 ans).

À partir de 1994, les exigences préalables à la délivrance des agréments par les ministères chargés du travail et celui de l'industrie ont inclus l'obligation de l'accréditation par le Cofrac. Ce mouvement se confirme, et d'autres domaines d'inspection sont soumis à une obliga-

tion préalable d'accréditation. En revanche, le domaine volontaire ne se développe pratiquement pas.

Le processus d'accréditation de l'inspection

Il comprend quatre phases principales.

➤ Une phase préliminaire

Le secrétariat permanent de la section Inspection du Cofrac examine si la demande d'accréditation est recevable. Il détermine, en fonction de *l'indépendance* de l'organisme vis-à-vis des objets inspectés, le type suivant lequel ce dernier pourra être accrédité[1] :

- organisme de type A : complètement indépendant des objets inspectés (on dit parfois *de tierce partie*) ;
- organisme de type B, constituant une partie démontrée comme *distincte* et *identifiable* d'une entité impliquée dans la conception, la production, la fourniture, l'installation, l'utilisation ou la maintenance d'objets qu'il inspecte et fournissant des services uniquement à sa *maison-mère* ;
- organisme de type C : constituant une partie *identifiable* – mais pas forcément distincte – d'une société impliquée dans la conception, la production, la fourniture, l'installation, l'utilisation ou la maintenance d'objets qu'il inspecte, et fournissant des services en *vente libre* ;

Nous revenons, plus loin sur ces différentes possibilités. À la suite de cet examen, une convention liant le Cofrac et l'organisme est établie. Celle-ci indique la *portée* de la demande d'accréditation, c'est-à-dire les domaines et natures des inspections qui seront audités.

➤ Une phase d'évaluation

Le secrétariat permanent missionne une équipe d'audit, composée d'un auditeur qualiticien et d'autant d'auditeurs techniques qu'il est nécessaire pour couvrir la *portée d'accréditation*[2] demandée.

1. La lettre A, B ou C désigne l'annexe de référence de la norme ISO 17020. Le développement ci-après est tiré des commentaires du guide international IAF/ILAC, des articles 4.2.1 à 4.2.3 de cette norme.
2. C'est-à-dire le champ d'activité pour lequel l'organisme demande l'accréditation.

Pendant l'audit, en se fondant sur sa grande expérience du métier[1] et au moyen d'interviews des personnes rencontrées, l'équipe d'audit évalue :

- les compétences : formation, qualification, aptitude au jugement professionnel, supervision, etc. ;
- les moyens matériels et méthodes de travail disponibles et utilisés : guides des méthodes, documentation technique, équipements et règles de sécurité, équipements de mesure, rapports d'inspection, etc.

Pour les organismes multisites, la section Inspection procède à un échantillonnage des sites à auditer. L'accréditation, si elle est délivrée, l'est alors pour l'organisme dans sa globalité. *A contrario* un audit insatisfaisant sur un site peut remettre en cause l'accréditation de l'ensemble.

➤ Une phase de décision

Au cours des audits, des non-conformités sont souvent relevées. L'organisme propose des actions correctives, assorties de délais de mise en œuvre. Le rapport d'audit est alors complété. Il comprend bien sûr les commentaires de chaque auditeur.

Dans les cas jugés litigieux, le rapport, accompagné d'une proposition du responsable d'audit, passe devant la Commission Permanente d'Accréditation (CPA). Celle-ci est composée d'au moins un membre issu des trois collèges représentés au Comité de Section : donneurs d'ordres, pouvoirs publics, organismes d'inspection. Elle formule un avis sur l'accréditation qu'elle soumet par le canal du secrétariat permanent au Directeur du Cofrac pour décision.

En l'absence d'unanimité de la CPA ou en cas de désaccord du Directeur sur la proposition formulée, la décision est portée à l'ordre du jour du Comité de Section pour décision en séance plénière.

1. Rappelons qu'en général les auditeurs techniques sont eux-mêmes issus d'organismes d'inspection. L'évaluation technique est donc faite par des pairs.

➤ **Une phase de notification**

Le Directeur du Cofrac notifie la décision et si cette dernière est positive, délivre une attestation d'accréditation. Parfois, la portée accordée est réduite par rapport à celle de la demande.

L'accréditation est accordée pour 4 ans, puis renouvelable par cycles de 5 ans. Au cours de chaque cycle, la section procède à 4 audits pour vérifier la bonne application et le maintien du système.

La référence à l'accréditation, par l'utilisation du logo dans les rapports d'inspection ou les documents publicitaires de l'organisme, est évidemment soumise à des règles précises ainsi qu'au respect de la charte graphique du logo Cofrac.

Des accords importants

La convention-cadre signée le 23 décembre 2003, entre le Président du Cofrac et cinq Ministres, reconnaît le Cofrac comme instance nationale d'accréditation chargée de promouvoir et de faire reconnaître dans les instances européennes et internationales non gouvernementales le système d'accréditation français.

Des accords multilatéraux de reconnaissance mutuelle (MLA, *Multilateral Agreements*) ont été signés (ou sont en cours de signature) entre les pays européens, dans tous les domaines : essais et analyses, étalonnage, inspection et certification.

La norme ISO/CEI 17020 et le guide Cofrac pour l'accréditation de l'inspection INS Réf 02

Quelques mots au sujet de la norme ISO/CEI 17020 – ex-EN 45004.

Les autres normes de la série EN 45000 lui ressemblent beaucoup, mais sont adaptées à d'autres pratiques.

La norme EN 45004 a obtenu le statut de norme française en novembre 1995. Elle est accompagnée depuis le début de *commentaires pratiques* européens et de ceux du Cofrac, évolutifs, écrits par une commission ad hoc puis approuvés et validés par le Comité de la

Section Inspection. Ces textes précisent la jurisprudence retenue après dix ans de pratique.

L'ensemble norme et commentaires constitue le *Guide INS Réf 02 pour l'accréditation des organismes d'inspection.*

Il ne s'agit pas d'une norme généraliste comme l'ISO 9001:2000. C'est une norme de métier. Son domaine d'application est donc étroit. La figure 8.1 en donne l'essentiel :

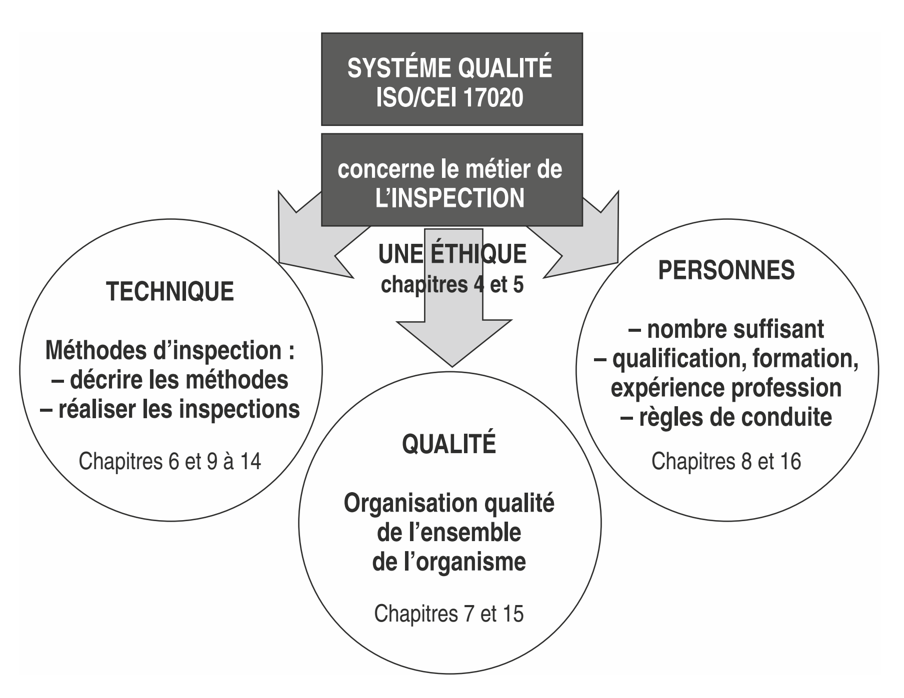


Figure 8.1

Elle comporte trois grandes parties.

➤ Une partie technique

L'organisme doit décrire ses méthodes et réaliser ses inspections ; la sous-traitance ne peut être qu'exceptionnelle. Il existe au sein de l'organisme un (ou des) responsable technique, permanent, qualifié et expérimenté. Les fonctions ayant une incidence sur la qualité de l'inspection sont décrites. Les exigences en matière de formation et d'expérience

sont précisées. La norme introduit le concept de *supervision* qui n'existe pas dans les normes ISO 9000 ;

Cette partie technique est très développée. Elle fait l'objet du chapitre 6 de la norme et des chapitres 9 à 14 :

- installations et équipements,
- méthodes et procédures d'inspection,
- manipulation des échantillons et objets présentés à l'inspection,
- enregistrements,
- rapports d'inspection et certificats d'inspection,
- sous-traitance.

➤ Une partie qualité

Inspirée de la norme ISO 9001:1994 qui venait de paraître. Le système qualité doit être adapté au type, domaine et volume des travaux effectués[1]. La norme exige la maîtrise de l'ensemble des documents concernant les activités, l'organisation d'audits internes, la mise en place d'actions correctives et la revue périodique du système (ou revue de direction). Elle insiste sur l'autorité, la permanence et la liaison directe avec la direction générale, du responsable qualité[2].

Cette partie fait l'objet des chapitres 7 de la norme (système qualité) et 15 (réclamations et recours).

➤ Une troisième partie concerne les personnes

Dans « l'ordre d'apparition sur scène », c'est la première norme qualité, à notre connaissance, qui donne avec bonheur quelques règles concernant les hommes et leurs compétences. Il est vrai que, laissant beaucoup d'initiatives au jugement professionnel, elle se devait de prescrire quelques exigences ! Au fil du temps et de l'expérience des audits d'accréditation, les commentaires du Cofrac[3] ont largement précisé les exigences de la norme elle-même. En voici les principales :

1. La norme s'adresse aussi à des sociétés petites ou même unipersonnelles.
2. Il faut reconnaître que, dans les années 90, cette fonction avait parfois une assise éminemment éjectable…
3. Ces commentaires sont aujourd'hui intégrés dans le document INS Réf. 02, accessible sur le site internet Cofrac.fr.

- l'organisme comporte un nombre suffisant d'employés permanents : en limitant sévèrement les conditions de *sous-traitance*, les rédacteurs ont voulu empêcher la création d'organismes « virtuels » louant du personnel ;
- le personnel d'inspection est *qualifié* : ce qui implique une formation de base, une formation spécialisée et continue, une expérience professionnelle, la connaissance des techniques de production et/ou d'utilisation des produits ou services inspectés. Les organismes ont, d'eux-mêmes, ajouté la notion *d'habilitation* ou décision de confier à un intervenant qualifié la réalisation d'inspections.
- l'organisme établit un cursus de formation adapté aux différents métiers et comprenant si besoin des phases de tutorat ;
- la formation, le tutorat et l'expérience acquise année après année sont enregistrés et tenus à jour[1].

Cette partie fait l'objet des chapitres 8 de la norme (personnel) et 16 (collaboration avec d'autres organismes.)

Par ailleurs la norme demande l'engagement de la direction et de tout le personnel sur le respect d'un certain nombre de valeurs collectives (chapitre 4 et 5 de la norme) que nous appelons éthique dans la figure 8.1 :

- **indépendance** : situation d'un organe ou d'une collectivité qui n'est soumis ni à un autre organe ni à une autre collectivité. L'indépendance de l'organisme d'inspection n'est pas une qualité dans l'absolu. C'est un préalable à son impartialité et à l'intégrité de l'organisme et celle de son personnel ;
- **impartialité** : qualificatif lié à ce qui est équitable et objectif, ne liant ni la justice ni la vérité à des considérations particulières ;
- **intégrité** : qualificatif lié à ce qui est incorruptible, d'une probité absolue.
- **confidentialité** : les informations recueillies au cours des activités d'inspection sont confidentielles.

1. La pratique d'un recueil individuel de compétence est maintenant acquise dans pratiquement tous les organismes d'inspection accrédités.

Organismes d'inspection de type A, B ou C

Les organismes de type A, dits indépendants et ne pratiquant que le métier de l'inspection composent actuellement en France, la majorité des organismes d'inspection accrédités. Ils peuvent, comme le groupe des Apave, comprendre plus de six mille inspecteurs ou être unipersonnels et n'en avoir… qu'un seul.

La définition générale de l'inspection que donne la norme ISO/CEI 17020, permet d'appliquer le référentiel à des organismes intégrés dans des sociétés plus vastes. Ces sociétés pouvant pratiquer par ailleurs la conception, la production, la fourniture, l'installation, l'utilisation ou la maintenance d'objets ou de services. On les appelle organismes de type B ou C. Cette disposition est courante en Europe, mais nouvelle en France.

L'importance du critère d'indépendance de l'organisme intégré d'inspection, par rapport aux autres services ou aux autres entités de la maison mère a conduit le Cofrac à établir des formalités précises « aux frontières ». Elles sont résumées dans le schéma de la page 184. Le principe est :

- d'identifier un périmètre d'activités précis : qui fait partie de l'organisme d'inspection et qui n'en fait pas partie ?
- de contrôler les entrées et sorties de ou vers la maison-mère.

Pour les organismes d'inspection intégrés, reprenons les trois grandes parties de la norme[1] :

➤ Les personnes

Les fonctions[2] liées à l'inspection sont définies, en termes de responsabilités et compétences. Les cursus de formation et de tutorat sont décrits et planifiés, les inspecteurs sont qualifiés et habilités par l'organisme. L'expérience professionnelle acquise année après année est enregistrée dans le Recueil des compétences que possède chaque inspecteur.

1. cf. la figure 8.1, page 178.
2. cf. chapitre 10 « Entreprenez une démarche concertée pour définir les fonctions », page 209.

Entrées : les inspecteurs de l'organisme (ceux qui réalisent les inspections et ceux qui les contrôlent), peuvent dépendre d'un service de conception, production, etc., mais ils ont un contrat de travail spécifique s'ils travaillent à temps plein pour l'organisme ou une lettre de mission avec priorité des tâches d'inspection. Et ils s'engagent personnellement à respecter l'éthique définie plus haut (par exemple, par la signature d'une carte individuelle d'inspecteur[1]).

Sorties : le responsable de l'organisme a la maîtrise des ressources humaines en nombre suffisant et qualifications requises. Des entretiens annuels permettent de mettre à jour le recueil des compétences de chaque inspecteur.

➤ Le système qualité

L'organisme établit un manuel qualité et des procédures spécifiques. Il organise un système de *supervision*. Il a un responsable qualité permanent, mais celui-ci peut travailler à temps partiel pour l'organisme. Il tient sa mission du responsable de l'organisme.

Le système qualité de l'organisme intégré, de type B ou C, est défini soit dans un manuel qui lui est propre, soit dans le manuel qualité de l'entité dans laquelle il est intégré.

Dans ce dernier cas, les exigences de la norme ISO/CEI 17020 sont identifiées dans le document et, si nécessaire, à travers une table de correspondance norme/manuel.

➤ La technique et les activités

L'organisme établit ses propres méthodes d'inspection et dispose des référentiels techniques et réglementaires nécessaires aux inspections. Il a un responsable technique « qualifié, expérimenté dans la gestion de l'organisme d'inspection et qui assume l'entière responsabilité de l'exécution des activités d'inspection en conformité avec la norme » (Art. 6.3 de la norme).

Entrées : les missions d'inspection sont toutes initiées et réalisées par contrat ou par contrat-cadre et ordres de services, y compris avec la maison-mère ;

1. Voir un exemple, page 243.

Sorties : l'inspection est programmée par l'organisme. Comme indiqué dans les contrats, les missions d'inspection font l'objet de rapport(s) et/ou certificat(s) remis aux clients. Le cas échéant, des fiches d'anomalie et de recours sont établies et traitées.

☞ **Au rebut !**

Comme consultant, j'ai accompagné la société Air Liquide pour l'accréditation de son organisme d'inspection chargé de la *requalification des bouteilles de gaz*, en qualité *« d'organisme d'inspection intégré de type B, détenant le poinçon de marquage européen »*. Au même titre, en France et en Europe, qu'APAVE GROUPE, BUREAU VERITAS ou ASAP.

Dans ces sociétés de contrôle indépendantes, dites de type A, on a encore du mal à penser que les inspecteurs des organismes intégrés ne sont pas – plus ou moins – « juges et parties ». Puisqu'ils appartiennent à la même société !

✧

Cette anecdote se passe au cours de l'audit à blanc qui teste l'organisation, quelques semaines avant l'audit initial par les auditeurs du Cofrac. Il s'agit d'un très petit centre de requalification en banlieue parisienne avec, à l'époque, un seul inspecteur. Celui-ci m'explique que la requalification consiste d'abord à mettre au rebut, pour élimination, toute bouteille oxydée ou ayant reçu des coups à moins de 5 cm d'un cordon de soudure.

Je vais avec lui sur la zone de stockage des rebuts. Je constate que celle-ci est bien délimitée. Sans ambiguïté. Il y a là, trois bouteilles. J'en regarde une et lui dit : *« Vous êtes salarié de la société Air Liquide et, à ce titre, chargé, comme tous les autres, de tirer partie, au mieux, des ressources de votre société. – Oui ! J'en suis conscient, me dit-il. – Alors, il y a là une bouteille, tout à fait propre. Pourquoi l'avez-vous rebutée ? – Regardez-la bien, me dit-il. Si propre et si belle soit-elle, elle a reçu un coup, là, en bas, près du cordon circulaire. À 5 cm exactement. Je sais bien que c'est la limite. Mais une bouteille comme celle-là coûte un peu plus de cent euros. Pensez-vous que je vais prendre le risque d'aller passer quelques mois à Fresnes, si cette bouteille éclate et tue quelqu'un ? Tout est tracé, ici. Je mets le poinçon AL. Il faut 2 minutes à un juge pour savoir qu'elle est passée ici aujourd'hui et que je l'ai requalifiée.*

Est-ce qu'au moins, vous m'apporteriez des oranges, si vous veniez m'interviewer, là-bas ? À Fresnes ! »

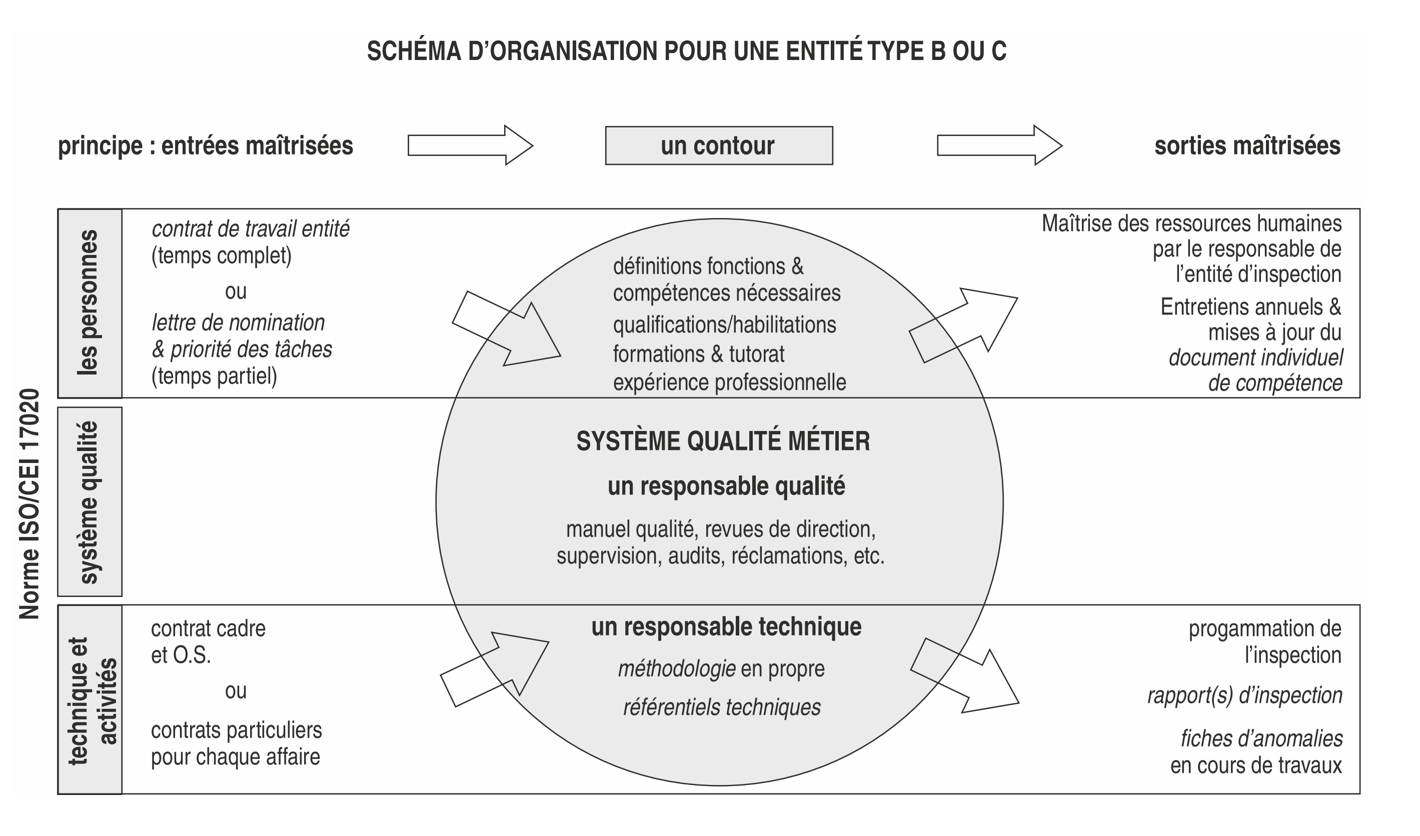

SCHÉMA D'ORGANISATION POUR UNE ENTITÉ TYPE B OU C
principe : entrées maîtrisées
un contour
sorties maîtrisées
les personnes
contrat de travail entité
(temps complet)
ou
lettre de nomination
& priorité des tâches
(temps partiel)
définitions fonctions &
compétences nécessaires
qualifications/habilitations
formations & tutorat
expérience professionnelle
Maîtrise des ressources humaines
par le responsable de
l'entité d'inspection
Entretiens annuels &
mises à jour du
document individuel
de compétence
système qualité
SYSTÈME QUALITÉ MÉTIER
un responsable qualité
manuel qualité, revues de direction,
supervision, audits, réclamations, etc.
technique et activités
contrat cadre
et O.S.
ou
contrats particuliers
pour chaque affaire
un responsable technique
méthodologie en propre
référentiels techniques
progammation de
l'inspection
rapport(s) d'inspection
fiches d'anomalies
en cours de travaux
Norme ISO/CEI 17020

Figure 8.2

CHAPITRE 9

La certification

Qu'est-ce que la certification ?

L'Afnor donne cette définition : « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. »

Voici une autre définition assez différente : « Acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit… à un référentiel (règlement, norme, etc.) »

Dans ce chapitre, nous ne parlerons que de la certification de système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001:2000.

Qu'est-ce que l'ISO ?

Créée en 1947, l'ISO est une organisation internationale regroupant les organismes nationaux de normalisation de plus de cent dix pays. Elle a pour mission « de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques ».

Plutôt que de l'appeler Organisation Internationale de Normalisation, OIN en français, ou *International Organization for Standardization*, IOS en anglais, on l'a abrégée en « ISO » – qui vient du mot grec ισο –, signifiant égal. Ce qui a satisfait tout le monde.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux, publiés sous forme de normes internationales, appelées « normes ISO ».

Qu'est-ce qu'une « norme ISO » ?

Toutes les normes élaborées par l'ISO sont volontaires. Elles sont rédigées sur la base d'un consensus international entre experts du secteur industriel, technique ou commercial qui ont demandé une norme particulière. Ce travail s'effectue dans des comités techniques. Dans le monde, plus de 2 800 comités, comprenant environ 30 000 experts, participent à ces travaux. Pour qu'une norme voie le jour, il faut que :

- 75 % au moins des 90 comités membres votants soient d'accord ;
- 2/3 des votes exprimés par les membres ayant participé à réalisation du document soient favorables.

Ce qui est de nature à asseoir une certaine confiance.

Les travaux techniques sont coordonnés à partir du secrétariat central de l'ISO à Genève qui publie les normes achevées.

L'ISO n'a aucun pouvoir réglementaire ni législatif. Un certain pourcentage de normes – principalement celles concernant la santé, la sécurité et l'environnement – ont été adoptées par certains pays, dans le cadre de leur réglementation. Mais, il s'agit de décisions souveraines des ministères ou des gouvernements des pays concernés.

Le logo ISO est une marque déposée. L'ISO n'en autorise pas l'usage par des organismes de certification ni par les entreprises auxquelles ces derniers délivrent des certificats dits « ISO 9000 ». Une telle autorisation donnerait l'impression que l'ISO effectue des activités de certification, ce qui n'est pas le cas.

Quel est le lien entre l'ISO et la certification ?

L'ISO n'a pas pour mission de vérifier que les utilisateurs appliquent ses normes conformément aux exigences qu'elles contiennent. L'évaluation de la conformité – expression qui désigne couramment ce processus de vérification – relève d'organismes accrédités lorsque les normes ISO ont été incorporées dans la législation ou, dans le secteur privé, des fournisseurs et de leurs clients.

En revanche, l'ISO met au point avec sa partenaire la CEI (Commission Électronique Internationale), des Guides ISO/CEI concernant l'évaluation de la conformité et les organisations qui les effectuent. Les critères volontaires retenus dans ces Guides représentent le consensus international pour une pratique acceptable. Leur utilisation au plan mondial contribue à la cohérence de l'évaluation de la conformité et facilite ainsi le commerce international.

Les certifications selon la norme ISO 9001 sont délivrées par des organismes de certification de systèmes qualité, indépendants et autonomes par rapport à l'ISO qui n'a pas autorité pour superviser de telles activités de certification.

Les Guides ISO/CEI pertinents constituent la *base d'une pratique acceptable*. Lorsqu'un organisme de certification est accrédité, cela signifie qu'il respecte les exigences des guides ISO/CEI et normes applicables. Une entreprise a libre choix pour désigner l'organisme de certification qui auditera son système qualité.

En France l'organisme d'accréditation est le Cofrac et la norme qui sert de référence pour l'accréditation des organismes certificateurs de système qualité est, depuis juillet 2007, la norme ISO/CEI 17021, fusion des guides ISO/CEI 62 et ISO/CEI 66.

Quel est l'intérêt de la certification ISO 9001:2000 ?

➤ **Pour un organisme, vis-à-vis de l'extérieur**

- Accroître la confiance des clients en faisant attester, par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu.
- Apporter la preuve que son organisation et ses produits/services sont maîtrisés.
- Assurer les clients qu'ils sont écoutés et bien servis.
- Obtenir une reconnaissance pour développer des marchés européens et internationaux.
- Engager les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence.
- Jouir d'un avantage concurrentiel.

➤ **Pour un organisme, vis-à-vis de ses propres « troupes », l'intérêt peut aussi être de :**

- Motiver le personnel et le rendre solidaire,
- Capitaliser le savoir-faire et maîtriser le fonctionnement interne,
- Améliorer les relations entre services,
- Alléger les contrôles et le nombre des audits,
- Introduire une certaine éthique et des valeurs telles que : *« Chez nous, on ne triche pas et on le prouve ! »*,
- Bénéficier d'une évaluation extérieure reconnue.

Bien d'autres raisons peuvent encore être évoquées.

Exemple

> Nous avons voulu cette certification pour deux raisons, l'une externe l'autre interne.
>
> En externe, elle constitue pour nos clients la reconnaissance du bon fonctionnement d'ARCELOR AUTO et elle vient compléter les certifications de nos sites selon TS 16949. Elle montre clairement l'engagement de toutes les entités du groupe ARCELOR à garantir à nos clients une prestation de qualité reconnue.
>
> Mais aussi, en interne, cette certification a joué un rôle majeur « d'accélérateur » d'intégration. L'approche processus que nous avons choisie, et qui est le sens de la nouvelle norme, nous a permis de mettre en synergie les équipes d'Arbed, Aceralia et. Usinor au sein d'ARCELOR AUTO, créée il y a juste un an. Notre challenge consistait à redéfinir nos processus et les faire partager aux nouvelles équipes issues de lieux et de cultures différentes. La certification a guidé notre démarche et nos efforts en montrant une voie claire et structurée de progrès.
>
> Gérard Giauque, Directeur des Relations Extérieures et de la Qualité.

➤ **Quelques freins, toutefois…**

Un inconvénient souvent rencontré est que la démarche vers la certification n'a rien à voir avec la stratégie générale de l'entreprise. Le dirigeant, pressé par la concurrence ou par un client important, veut obtenir son certificat au moindre coût et sans que cela perturbe l'organisation en place. La certification est alors obtenue de justesse et pour

un système sommaire et/ou parachuté qui survit difficilement au-delà du premier audit de suivi.

Le personnel craint une surcharge de travail inutile, un bachotage pénible et une lourdeur documentaire qui génère encore la première cause de non-conformités et de remarques.

Aujourd'hui, la certification n'est plus une décoration honorifique recherchée. Le ressort de l'innovation joue de moins en moins. Les clients estiment que la maîtrise par un fournisseur de son système de management est devenue une situation banale. Sans plus.

➤ … et des pièges à éviter

- Faire rimer rigueur avec lourdeur. Il ne s'agit pas de rigidifier le savoir-faire. Il s'agit simplement de le mettre en forme pour le clarifier et le pérenniser.
- Utiliser les exigences de la norme – et du certificateur – comme moyen de pression et d'autorité au sein de l'entreprise.
- Considérer la certification comme une fin en soi. Dès le diplôme obtenu, c'en est alors fini du dynamisme qui a eu cours pendant la démarche.

Les normes ISO 9000

Pourquoi avoir attendu le troisième paragraphe pour décrire les normes ?

Comme nous l'annonçons en introduction, pour nous, les normes sont les recueils actualisés des bonnes pratiques de management. Nous pouvions vous les décrire et dire ensuite comment les appliquer. Un peu à la manière d'un dogme. *A contrario*, nous pouvions examiner les besoins des entreprises aujourd'hui et montrer ensuite comment les nouvelles normes répondent (ou non) à ces besoins. Nous avons choisi la seconde voie.

Dans les échanges entre entreprises, les normes ISO 9000 sont devenues la référence internationale en matière de management de la qualité, notamment l'ISO 9001:2000.

À la fin de l'année 2000, plus de quatre cents mille certificats avaient déjà été délivrés dans le monde.

Les dérives de la version 1994

Les facteurs qui ont conduit à redéfinir la famille des normes ISO 9000:1994 correspondent à différentes attentes et évolutions des utilisateurs. Certains relèvent d'un meilleur fonctionnement des entreprises qui demande :

- d'impliquer davantage le management, avec un engagement plus marqué de la direction. L'exigence de la responsabilité de la direction est actuellement l'une des premières sources de points sensibles lors des audits de certification ;
- d'entretenir la motivation des acteurs après la certification. Ce qui se fera davantage en définissant un système de management de la qualité et notamment des procédures *a minima*, « frappées au coin du bon sens » et donc utiles.
- de donner la priorité à l'efficacité des processus plutôt qu'à la conformité aux procédures.

D'autres facteurs relèvent de dérives dues à une mauvaise application de la norme ISO 9001, 9002 ou 9003, version 1994, tels que[1] :

- la *bureaucratie* documentaire ;
- le *perfectionnisme* théorique, en décalage avec la réalité de l'entreprise ;
- le *taylorisme* avec des procédures qui traitent du moindre détail ;
- la *surprotection* avec une démarche-parapluie figée, garantie tous risques où le manque de jeu – dans tous les sens du mot – est un frein à la flexibilité et à la réactivité ;
- le *packaging* avec un système qualité livré clé en main par des spécialistes de la qualité loin du terrain ;
- le *bachotage* avec pour seul objectif de décrocher très vite le certificat ;

1. Partageant sans doute un humour proche de celui de leurs auteurs, nous reprenons ici les mêmes *mots en italique* que dans l'ouvrage *Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000*, de Jacques Ségot et Christophe Gasquet, Afnor, 2001.

- le *nombrilisme* dans une entreprise plus centrée sur elle-même que sur ses clients… oubliés dans la démarche.

De la version 1994 à la version 2000

La version 2000 consiste surtout à :

- renforcer les exigences de management avec un engagement explicite de la direction ;
- exiger la mise en valeur des ressources humaines, en termes de formation, de compétences et d'expérience ;
- interpréter les résultats donnés par les indicateurs pour mesurer la pertinence des objectifs qualité ;
- évaluer l'efficacité des processus en s'appuyant sur l'évolution des indicateurs ;
- se centrer sur le client en identifiant ses besoins et exigences, en communiquant avec lui et en mesurant sa satisfaction ;
- rechercher d'abord l'efficacité des processus clés – et en particulier du processus d'amélioration continue – plutôt que l'application stricte de procédures détaillées, utilisées à la manière d'un catéchisme.

La « famille » des ISO 9000

Elle comprend :

➤ La norme ISO 9000

Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire

Cette norme clarifie les principaux concepts relatifs à la qualité et donne les lignes directrices et les principes pour la mise en place d'un système qualité.

➤ La norme ISO 9001

Systèmes de management de la qualité – Exigences

C'est la norme d'assurance de la qualité qui regroupe les trois anciens modèles. C'est une norme d'exigences. Elle porte sur l'efficacité du

système de management de la qualité et sa capacité à satisfaire les exigences des clients. Elle adopte une structure en quatre cibles principales :

- Le chapitre 5 traite de la responsabilité de la direction. Il décrit l'ensemble des dispositions impliquant directement le management avec l'identification des besoins et exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la revue de direction.
- Le chapitre 6 concerne le management des ressources. Il distingue les ressources humaines (formation, qualification, compétences) et les autres types de ressources (installation, environnement de travail).
- Le chapitre 7, concernant la réalisation du produit/service, traite des processus qui lui sont directement liés. De plus, il aborde les processus liés au client avec les dispositions de la revue de contrat et de nouvelles exigences sur la communication avec le client.
- Enfin le chapitre 8 traite des mesures – sur le produit, le processus, mais aussi la satisfaction du client –, des analyses – des données, actions correctives et préventives – et de l'amélioration.

➤ La norme ISO 9004

Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances

Cette norme définit les lignes directrices pour l'établissement, le développement et le maintien d'un management de la qualité dans l'entreprise. Elle constitue un *recueil d'auto-évaluation* et de recommandations. Elle n'est pas destinée à être utilisée en tant que référentiel.

Son objectif est l'efficience, alors que la norme ISO 9001:2000 est l'efficacité[1]. Ces deux normes forment un couple cohérent. Elles ont été conçues pour être complémentaires. Mais elles peuvent aussi être utilisées séparément. En pratique, la norme ISO 9004 inclut, sous forme d'encadrés, l'essentiel du texte de la norme ISO 9001.

1. L'*efficience* est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées, alors que l'*efficacité* est le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés (définitions données dans la norme ISO 9000).

➤ La norme ISO 19011

Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.

Cette norme, version 2002, est la « cousine qui met du liant dans la fratrie ». Elle comporte trois grandes parties :

- Management d'un programme d'audit
- Activités d'audit
- Compétence et évaluation des auditeurs, comprenant notamment la formation initiale, l'expérience professionnelle, la formation d'auditeur et l'expérience d'audit.

La démarche en vue de la certification

Trois questions importantes avant de se lancer

➤ Combien coûte et que rapporte une démarche en vue de la certification ?

Pour estimer le coût, il faut considérer :

- les coûts externes tels que la réalisation et l'animation de modules de formation ou de sensibilisation du personnel, l'achat d'équipement de gestion documentaire, l'achat d'instruments de mesure, éventuellement, les honoraires d'un consultant (c'est loin d'être le poste le plus important…) ;
- les coûts internes, essentiellement le temps passé par les différents collaborateurs : direction, encadrement, qualiticiens, formateurs, auditeurs internes, superviseurs, etc. Ces coûts sont de loin les plus importants ;
- les coûts externes de l'organisme certificateur, audits et cotisations annuelles.

D'après une enquête réalisée en 1998, le coût global de la démarche varie entre 270 K€ pour un organisme de 200 personnes et 550 K€ pour une société de plus de 1 000 personnes (montants actualisés en valeur 2007).

Les apports :

Une démarche ISO est l'occasion de *remettre à plat* l'organisation de l'entreprise. L'expérience montre généralement de sérieux gains de productivité.

La démarche permet de redéfinir les responsabilités, de simplifier les circuits. Elle permet de réduire les défauts, les pannes, les sources de coûts et de pertes de clients.

D'après une étude réalisée pour BVQI en 1998, la rentabilité des entreprises certifiées ISO 9001:1994 a été améliorée de 15 % au cours des deux années qui ont suivi leur certification.

➤ Pourquoi faire ?

Avez-vous validé l'intérêt d'être certifié tel qu'il est présenté plus haut, page 187 ?

Sommaire de la norme ISO 9001:2000

1. Domaine d'application

1.1 Généralités

1.2 Périmètre d'application.

2. Référence normative

3. Termes et définitions

4. Système de management de la qualité

4.1 Exigences générales

4.2 Exigences relatives à la documentation

5. Responsabilité de la direction

5.1 Engagement de la direction

5.2 Écoute client

5.3 Politique qualité

5.4 Planification

5.5 Responsabilité ; autorité et communication

5.6 Revue de direction

6. Management des ressources

6.1 Mise à disposition des ressources

6.2 Ressources humaines

6.3 Infrastructures

6.4 Environnement de travail

7. Réalisation du produit

7.1 Planification de la réalisation du produit

7.2 Processus relatifs aux clients

7.3 Conception et développement

7.4 Achats

7.5 Production et préparation du service

7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

8. Mesures, analyses et amélioration

8.1 Généralités

8.2 Surveillance et mesures

8.3 Maîtrise du produit non conforme

8.4 Analyse des données

8.5 Amélioration

➤ Faut-il utiliser un consultant ou non ?

En France, environ la moitié des entreprises certifiées ont fait appel à un consultant, l'autre moitié ayant fait la démarche eux-mêmes. Les possibilités de l'entreprise, notamment en personnel compétent et en budget, déterminent fortement la décision. Souvent, les entreprises appartenant à un groupe font appel à des personnes d'autres entités déjà certifiées.

Un consultant connaît la façon dont la norme est appliquée dans différents contextes. Il est l'œil extérieur, le seul pouvant exprimer des choses que le personnel de l'entreprise n'ose pas dire. Pour le consultant, le risque est moindre : si cela se passe mal, il perd un client, mais n'est pas licencié ! La relation client/fournisseur lui confère de l'énergie pour maintenir la pression et/ou relancer la démarche.

Généralement, il apporte et anime des prestations spécifiques en matière de formation, telles que la sensibilisation de l'ensemble des directions au référentiel. À tous, il fournit des outils et des méthodes qui facilitent le travail et le rendent plus efficace. Dans notre expérience, ces prestations de formation sont décisives. Elles construisent le fondement de la démarche de management de la qualité.

Choisissez un organisme certificateur

Les principaux organismes de certification de systèmes qualité ISO 9000 qui opèrent en France sont :

- AFAQ – Association Française pour l'Assurance de la Qualité – France ;
- AFAQ ASCERT INTERNATIONAL (filiale d'AFAQ et d'APAVE) – France
- BVQI (Bureau Veritas Quality International) – France et Grande Bretagne
- BSI (British Standard Institution) – Grande-Bretagne
- DEKRA – Certification Services GmbH – Allemagne
- DNVC (Det Norske Veritas Certification) – Norvège
- LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance) – Grande-Bretagne
- SGS ICS (International Certification Services) – Suisse
- TÜV CERT – Allemagne

Trois conseils importants

- Vérifiez que l'organisme que vous sollicitez pour votre certification est bien accrédité par le Cofrac ou son équivalent étranger comme organisme certificateur selon le référentiel ISO 9001:2000[a] ;
- Mettez deux ou trois organismes en concurrence sur la compréhension de vos métiers et choisissez le plus compétent ;
- Ne retenez pas celui qui vous paraît le plus *accommodant*, notamment en nombre de jours d'audit[b].

a. La liste des organismes accrédités est accessible sur le site du Cofrac : *www.cofrac.fr*.
b. cf. le moins-disant du chapitre 5, page 98.

Lancez-vous dans la démarche

La démarche habituelle pour se préparer à la certification est la suivante :

➤ Analyser la situation actuelle

- Observer et dire ce qui fonctionne déjà bien ;
- Évaluer les problèmes de structures et/ou de directions ; repérer les changements nécessaires ; souvent certains échelons intermédiaires « bétonnent leur position et avantages acquis » ; prendre le temps qu'il faut : aller trop vite peut conduire – aussi vite – à l'échec.

Si cette analyse comporte plus de points positifs que de points sensibles ou si l'enjeu de la certification vous paraît valoir la peine (et l'investissement…) alors vous pouvez continuer.

➤ Lancer la démarche

- **Très important** : définir le périmètre de l'activité et de l'entité à faire certifier[1] ;
- Communiquer dans la transparence sur les constats, les difficultés, les décisions prises ou à prendre (par exemple, le changement d'affectation d'un cadre, le projet d'une nouvelle organisation) ;
- Sensibiliser, demander des retours (*feed back*), en accuser réception et décider.

La charge de travail dépend de l'activité et de la taille de l'entité à certifier. La durée totale du processus dépend de ces deux facteurs, mais elle est aussi fonction de l'engagement de la direction et des moyens humains consacrés, de l'existence d'une tradition écrite et du degré de maturité par rapport à la qualité. Il faut compter néanmoins au moins un an.

➤ Accompagner la démarche

- Mobiliser les forces internes compétentes, entreprenantes – et acceptées et/ou engager un consultant qui donne confiance ;

1. cf. chapitre 3, page 53.

- Former des groupes de travail : c'est très important pour « mettre tout le monde sur le pont » ;
- Élaborer la documentation du système de management :
  - le manuel ;
  - les processus – sept à douze : au-delà, c'est le risque de la pelote de ficelle à démêler ;
  - Les procédures – une douzaine, de deux à trois pages chacune ;
  - des guides méthodologiques et techniques : l'indispensable seulement ; attention certains spécialistes techniques veulent tout rappeler, par exemple, comment s'y prendre pour marcher, pour manger avec des couverts, pour conduire une voiture… ;
- Nommer et (faire) former des pilotes de processus[1] et les réunir régulièrement ;
- Constituer un « corps des auditeurs internes », formés aussi – et surtout – à la communication[2] ; bien les choisir : ils doivent être les vendeurs du système ; il est indispensable de les former à la connaissance de la norme, autant qu'à votre système de management ; il est prudent de former plus d'auditeurs qu'il n'en faut : il y a des désistements, des mises à l'écart ou des indisponibilités fréquentes pendant la première année ;
- Mener des campagnes de communication interne ;
  - orales (formations, grand-messes, les premières, interpersonnelles, étant plus efficaces que les coups de goupillon des secondes)
  - écrites (notes d'information, lettres-qualité, *success stories*, etc.).
- Réaliser des audits internes nombreux (c'est le moment d'accompagner les auditeurs juniors), courts, sous forme *d'état des lieux à l'instant t* (et proches de diagnostics) *;*
- Faire suivre l'avancement de la démarche par le Comité de Direction (réunions bi- ou trimestrielles).

1. cf. chapitre 1, page 19.
2. cf. partie 5, page 269.

➤ **Deux à trois mois avant la certification**

Pour vérifier la cohérence et le respect du système, faire réaliser un audit à blanc par un consultant ou des auditeurs extérieurs, sensiblement de même durée que l'audit de certification.

Mettre en place – aussitôt – les actions correctives et préventives éventuelles.

Vos collaborateurs sont-ils prêts ?

Exemple de questions qui seront posées aux interviewés :

- Quelle est votre fonction ? Où est-elle définie ? Montrez-moi.
- Pouvez-vous me décrire votre travail ?
- Quels sont les documents qui vous sont utiles ? Pouvez-vous me les montrer ?
- Que faites-vous si vous constatez une non-conformité ? Citez-moi un cas réel récent.
- Votre appareil de mesure est-il répertorié, vérifié, étalonné ?
- Quels documents établissez-vous ?
- À quoi servent les mesures que vous devez réaliser ?
- Pouvez-vous citer vos objectifs d'amélioration ?
- Etc.

Chacun de vous doit pouvoir répondre

En étant accueillant, serein et confiant ; en étant « vrai » : il est souvent très risqué de cacher la vérité, les auditeurs procédant le plus souvent par recoupement et ayant « du métier ».

Répondez seulement aux questions qui vous sont posées et n'ajoutez surtout pas de commentaires… pour faire joli ! Ne donnez pas l'impression de réciter votre leçon, mais aidez-vous plutôt des documents mis à votre disposition, en les commentant ;

En répondant de manière factuelle, vous éviterez de donner votre propre opinion sauf si l'auditeur vous la demande ! Mais, pouvez-vous lui faire confiance ?

Avez-vous formé vos collaborateurs à accueillir les auditeurs et à savoir leur répondre[1] ?

Et après la certification ?

Faites la fête et félicitez tous les acteurs[2]

L'entreprise grâce à la certification a fait un grand bond en avant. Elle est passée de la culture orale à la culture écrite, de l'étape de réactivité zéro à l'étape de la maîtrise.

Bravo à ceux qui ont pensé et écrit le système de management, bravo à ceux qui ont animé les processus, bravo aux auditeurs internes et à tous d'appliquer le système et de le faire vivre.

Communiquez à l'extérieur

La communication sur la certification peut s'appuyer sur trois principaux éléments :

- la publicité : dans les revues spécialisées et… à la télévision ;
- la lettre d'information : annonce aux clients et prospects par courrier (ou fax ou e-mail) de l'obtention de la certification ;
- la communication globale de l'entreprise : intégration du logo de l'organisme certificateur sur le papier à lettres, sur les objets publicitaires, sur les véhicules, etc.

Vous pouvez signifier que vous avez choisi un certificateur accrédité en apposant la marque Cofrac à côté de celle de votre certificateur.

1. cf. partie 5, page 269.
2. Primes et récompenses peuvent être les bienvenues, mais ne les liez pas à l'avance aux résultats de la certification, encore moins au nombre de non-conformités et remarques obtenues (nous avons parfois rencontré une telle pratique !).

Intégrez l'amélioration continue dans le système de management

La tentation de rentabiliser l'acquis et de ne pas investir dans une amélioration continue des performances est fréquente après la certification.

Le management doit s'appuyer maintenant, en priorité, sur l'amélioration continue. Vers quoi ? Il faut donc une vision de l'entreprise et de l'environnement, à moyen et long terme.

Maintenez la pression pour les audits de suivi (1 an et 2 ans après) et de renouvellement (3 ans après) : vous êtes partis dans une démarche continue…

PARTIE 4

Développer la compétence des acteurs

La compétence peut pallier l'absence de méthode.
Mais une méthode ne peut remplacer la compétence.

Il est curieux de constater que les normes servant de référentiels pour les « systèmes de management par la qualité » ne se sont intéressées aux personnes que depuis très peu de temps. Comme si les entreprises, sociétés, organismes n'étaient que des « systèmes » dans lesquels, les personnes (je n'ose pas dire « acteurs ») n'intervenaient pas pour obtenir ou non la qualité des produits et services.

Est-ce parce que le « système » était censé penser pour elles ? Beau relent de taylorisme qui a conduit, « sous le couvert de la simplification et de l'économie des gestes, à dépouiller les tâches de connaissances professionnelles, de qualification, d'initiatives[1] » et à déshumaniser le travail.

1. Ce texte est de Georges Friedmann.

L'observation des oiseaux migrateurs

Dans une formation en V, les battements d'ailes de chaque oiseau aspirent celui qui le suit. Par le phénomène d'ensemble, chaque individu économise ainsi plus des deux tiers de son énergie en vol par comparaison à ce que serait son vol en solitaire.

Les gens ayant une direction commune et le sens de la communauté peuvent aller où ils veulent et beaucoup plus facilement quand ils voyagent dans une confiance mutuelle.

Avant que l'oiseau de tête soit fatigué, il revient au cœur de la formation et un autre oiseau, à tour de rôle, le remplace aussitôt en tête.

Il est efficace de se relayer dans les tâches difficiles et de partager le leadership : nous sommes interdépendants.

Les oiseaux à l'arrière de la formation encouragent ceux en tête par leurs cris pour maintenir leur vitesse.

L'encouragement des autres nous aide à progresser et faire face aux difficultés.

Quand un oiseau est malade ou descend, deux oiseaux sortent de la formation et le suivent pour l'aider ou le protéger, restant avec lui jusqu'à ce qu'il soit capable de voler à nouveau ou qu'il meure.

Si nous manifestons autant de bon sens qu'un oiseau, nous resterons aussi auprès de celui qui est en difficulté, et ceci tant que nous en avons la force.

À notre connaissance, les premières normes qualité à s'être intéressées aux personnes, à leurs compétences et à leur motivation, sont celles des séries EN 45000. Notamment la norme EN 45004 de 1995, devenue avec un texte à l'identique, la nouvelle norme ISO/CEI 17020. Des commentaires ont été rédigés, année après année, par un groupe spécialisé et validés par le Comité de Section, pour entériner la jurisprudence des accréditations. Cette norme, accompagnée de ses commentaires, constitue le guide Cofrac INS Réf 02, qui formalise les usages en matière d'accréditation.

En revanche, il aura fallu attendre la version 2000 pour que la norme de certification ISO 9001 consacre deux articles aux « ressources humaines ». Cette appellation reste encore une manière de « chosifier » les personnes !

Nous ne retiendrons que les référentiels les plus utilisés aujourd'hui pour les accréditations et les certifications

➤ Le guide Cofrac INS Réf 02 et la norme ISO/CEI 17020

Nous avons déjà analysé[1] le contenu du chapitre 8 du guide et de la norme. Nous donnerons ci-après l'article 8.2 *in extenso*, accompagné de son commentaire actuel :

Article 8.2 de la norme

Le personnel responsable des inspections doit avoir une qualification, une formation, une expérience appropriée et une connaissance satisfaisante des exigences, des inspections à réaliser. Il doit avoir l'aptitude à porter des jugements professionnels sur la conformité aux exigences générales en se basant sur l'examen de résultats, et à émettre les rapports correspondants.

Ce personnel doit avoir également une connaissance adéquate de la technologie utilisée pour la fabrication des produits inspectés, de la manière dont les produits ou processus soumis à l'inspection sont utilisés ou prévus pour être utilisés et des défauts qui peuvent survenir durant l'usage ou le fonctionnement.

Il doit comprendre l'incidence des déviations détectées sur l'utilisation normale des produits ou des processus concernés.

Rappelons que l'inspection est « l'examen d'un produit, service, processus ou d'une usine, et la détermination de leur conformité à des exigences spécifiques ou, sur la base d'un jugement professionnel, aux exigences générales » (Art. 2.1 de la norme).

Il n'est donc pas surprenant que pour accréditer l'exercice d'un métier chargé de garantir la sécurité publique au nom de l'État ou de la réglementation publique, la norme – et son guide d'application – se préoccupent des compétences des acteurs. De quel droit, en effet, ces inspecteurs pourraient-ils décider au nom de leur jugement professionnel, sinon, du fait d'une compétence reconnue, au sein d'un organisme labellisé ?

1. cf. chapitre 8, page 179.

Guide Cofrac

On entend par responsable d'inspection, le personnel qui réalise les prestations ainsi que celui qui les vérifie.

Les éléments pris en compte pour décrire, apprécier et suivre la qualification de ce personnel sont :

- la formation de base,
- la formation spécialisée,
- l'expérience professionnelle de l'inspection dans les domaines considérés,
- la connaissance des techniques de production et/ou d'utilisation des produits ou services inspectés,
- la connaissance des référentiels applicables,
- les références documentées et vérifiées d'inspections réalisées dans l'activité considérée,
- les certifications externes de personnels, si requises, le cas échéant.

➤ La norme ISO 17025:1999, concernant l'accréditation des laboratoires

Dans cette norme[1] figurent, au chapitre 5.2, sensiblement les mêmes exigences que pour l'inspection. Nous citons le premier article ci-après et commentons les quatre autres ensuite :

5.2 Personnel

La direction du laboratoire doit assurer la compétence de tous ceux qui assurent le fonctionnement d'appareils spécifiques, effectuent des essais et/ou des étalonnages, évaluent les résultats et signent les rapports d'essai et les certificats d'étalonnage. Lorsqu'il est fait appel à des collaborateurs qui sont en cours de formation, une supervision appropriée doit être prévue. Le personnel qui effectue des tâches spécifiques doit être qualifié sur la base d'un niveau d'études, d'une formation, d'une expérience appropriées et/ou de compétences démontrées, selon ce qui est exigé.

1. Cette norme remplace la norme EN 45001 qui datait de 1994.

Une note précise que, dans certains cas, il faut une « certification » des personnes. Une autre demande une connaissance pertinente des techniques de fabrication et de l'utilisation prévue, ainsi que de la pathologie[1].

L'article 5.2.2 demande de formuler des objectifs relatifs à l'éducation, la formation et les compétences du personnel. Ces objectifs sont ceux d'une politique de formation exprimée et actualisée. Des procédures associées permettant d'identifier les besoins, pour les tâches actuelles et celles qui sont prévisibles.

L'article 5.2.3 autorise le recours à du personnel technique extérieur, à condition qu'il soit supervisé, compétent et qu'il travaille sous le système qualité du laboratoire.

L'article 5.2.4. exige des définitions de fonctions pour le personnel d'encadrement, le personnel technique et le personnel de soutien et une note en donne les principaux éléments, notamment en matière de responsabilité et de compétences.

Enfin, l'article 5.2.5 exige des autorisations pour des collaborateurs précis en ce qui concerne des types particuliers d'échantillonnages, d'essais et/ou d'étalonnages.

➤ La norme ISO 9001:2000

La norme ISO 9004:2000 a des exigences étendues en ce qui concerne l'implication des personnes (Art. 6.2.1), les compétences (Art. 6.2.2.1), la sensibilisation et la formation (Art. 6.2.2.2). Nous ne retiendrons que les exigences demandées par la norme ISO 9001:2000 qui sert maintenant de référentiel à la certification des systèmes de management. Le texte *in extenso* figure page suivante.

C'est évidemment assez court. Il n'est pas étonnant que beaucoup de sociétés certifiées soient allées plus loin que ne le demande la norme (rappelons que, dans le domaine de la compétence des personnes, la norme ISO 9001:1994 ne demandait… presque rien !).

1. On retrouve également cette exigence et celles des trois alinéas suivants (Art. 5.2.2 à 5.2.4) dans la norme ISO/CEI 17020 ou les commentaires du Cofrac.

6.2 Ressources humaines

6.2.1 Généralités

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation

L'organisme doit :

a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;

b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;

c) évaluer l'efficacité des actions entreprises ;

d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;

e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

Vous trouverez, regroupés dans les trois chapitres de cette quatrième partie, les éléments demandés par les référentiels précédents ou réalisés dans les sociétés accréditées et les entreprises certifiées selon la nouvelle norme ISO 9001:2000.

Le **chapitre 10** décrit une démarche concertée que vous pouvez entreprendre pour définir au mieux les *fonctions*. Cette démarche conduit à rédiger des *fiches de définition de fonction* qui seront périodiquement révisées, car elles ne sont pas figées.

Le **chapitre 11** concerne les engagements individuels, les qualifications et habilitations, le tutorat et l'expérience professionnelle. En somme les rubriques qui font l'objet du *recueil individuel de compétences* régulièrement tenu à jour.

Enfin, le **chapitre 12** décrit une pratique devenue courante, celle de l'*entretien annuel d'appréciation et de progrès*, telle qu'elle est décrite dans la plupart des systèmes qualité des sociétés accréditées ou certifiées. Cette pratique, lorsqu'elle est appuyée et suivie par la direction est un facteur déterminant pour la progression et la communication interne.

Chapitre 10

Entreprenez une démarche concertée pour définir les fonctions

L'une des meilleures façons d'aider quelqu'un
est de lui donner une responsabilité
et de lui faire savoir que vous lui faites confiance.
Booker Washington

L'entreprise, les organismes, les établissements, les secteurs d'activité, les fonctions forment un tout en interaction. Dans cet ensemble, il est important que chacun sache comment et jusqu'où il peut et doit intervenir pour aider à résoudre les problèmes.

Qu'est-ce qu'une fonction ? Qu'est-ce qu'un poste ?

La réponse donnée par le Petit Robert est la suivante : « une fonction est ce que doit accomplir une personne pour jouer son rôle dans la société, dans un groupe social. »

Dans la description d'une fonction, on distingue très souvent deux parties : la *mission* appelée parfois « raison d'être » de la fonction et les *principales attributions.*

Alors que, toujours d'après le Petit Robert, « un poste est l'emploi auquel on est nommé dans une hiérarchie ; c'est aussi le lieu où l'on exerce. Exemple : être nommé au poste de directeur commercial ; rejoindre, quitter son poste à… ; être titulaire de son poste. »

Une fonction est donc générique, alors qu'un poste est particulier et attribué à une personne désignée. Ainsi, une fonction peut-elle être assurée au travers de plusieurs postes. Par exemple la fonction informatique peut être présente au sein d'une DRH, d'une direction technique, d'une direction de l'information ou d'une direction commerciale. L'entreprise n'ayant cependant qu'une seule politique informatique. De même un poste peut assumer plusieurs fonctions : par exemple, directeur technique et directeur de la qualité peuvent être une seule et même personne.

Les normes EN 45000 se sont les premières intéressées aux compétences. Elles demandent de vérifier le contenu des fonctions et les responsabilités y afférentes. Elles demandent aussi de vérifier s'il y a bien eu nomination de la personne à son poste et donc délégation.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux fonctions et non aux postes.

Les grilles des responsabilités et attributions permettent d'éviter les vides et les empiétements de territoire dans l'organisation. Les fiches de définition de fonctions permettent à chacun de comprendre et de contribuer à améliorer les relations professionnelles et la performance de l'entreprise. Ces écrits permettent aux différents acteurs de s'ajuster dans la structure, de clarifier leurs attentes les uns par rapport aux autres et de mieux se comprendre pour traiter ensemble les problèmes qui se posent.

Qu'est-ce qu'une fiche de définition de fonction ?

La fiche de définition de fonctions décrit les missions et attributions attendues et met en évidence les délégations de responsabilité. C'est l'outil qui permet de répondre aux questions : « Qui fait quoi ? Comment chacun se situe-t-il par rapport à l'aval et en amont de son poste ? Par rapport à ses collègues aussi ? »

Important : les fonctions ne sont pas décrites une fois pour toutes. Mais, elles permettent – pour un temps – de doter l'entreprise d'un système de management adapté aux besoins de ce temps-là.

C'est pourquoi le contenu d'une fiche ne se décrète pas. Il se construit, s'élabore, se négocie entre les différents acteurs. La négociation étant un exercice difficile et long, nous vous proposons une méthode que nous avons utilisée et vu utilisée à bon escient[1]. Celle-ci s'appuie sur des grilles des responsabilités et attributions qui facilitent la rédaction des fiches de définition de fonctions.

Ces documents ne sont pas des modèles-types mais des outils. Vous les adapterez à vos besoins spécifiques. Vous pourrez relever, dans votre cas particulier, des lacunes, oublis ou au contraire une abondance de détails et d'attributions qui n'ont pas lieu d'être. Adaptez…

Généralement, les éléments constitutifs des missions de la fonction que vous voulez définir découlent de la fonction dont celle-ci dépend. La méthode que nous vous proposons se construit donc, au moins partiellement, en commençant par le haut de la pyramide[2].

Missions et attributions

- Les missions sont les raisons d'exister d'une fonction. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs que se donne l'entreprise. Le nombre de missions est variable selon la fonction.
- Les attributions sont les principales activités et/ou tâches que le tenant de la fonction réalise pour accomplir ses missions et remplir pleinement le rôle qui lui est imparti.

La rédaction des différentes fonctions de l'entreprise est un travail de concertation, d'animation, de communication. Très souvent, après une phase euphorique où tout le monde trouve intérêt à réaliser ce travail, des problèmes surgissent, des mises au point sont nécessaires, des conflits naissent. Cette situation, due aux divers ajustements entre les personnes, est habituelle. Il faudra se contenter d'une première étape, la perfection n'étant pas, semble-t-il, de ce monde.

1. Cette méthode, que l'un des auteurs utilise depuis plus de dix ans, est détaillée dans l'ouvrage de son créateur, Gérard Voirin, *Définir les fonctions*, 6e éd., Éditions d'Organisation, 2007, auquel nous vous renvoyons, si vous souhaitez en savoir davantage.
2. Même si les organisations sont de plus en plus matricielles ou maillées.

La rédaction doit laisser place au jeu (au sens mécanique du mot), aux initiatives (valables pour un temps), et à des redistributions de délégation (au fur et à mesure que l'entreprise fait évoluer ses structures).

Une entreprise qui se connaît bien gère plus facilement les changements qu'une entreprise qui fonctionne de manière floue ou s'appuie sur le non-dit.

Élaborez les définitions de fonctions comme un projet d'entreprise

Les fiches de définition de fonction sont la base d'un véritable projet d'organisation, à travers lequel vous pouvez :

- bâtir l'organigramme de votre entreprise ;
- définir les missions et attributions de manière précise et adaptée ;
- renforcer la communication entre les différentes fonctions.

Une des causes d'échec observée est la précipitation. La réussite est conditionnée par l'attention que porte la direction à un tel projet. La mise en œuvre doit se faire du haut vers le bas de la pyramide.

Il faut aussi faire évoluer les fiches. Ce système doit être dynamique. Rédigez des fiches adaptées à votre organisme :

- à son activité, ses résultats, ses moyens, ses ressources actuelles ;
- aux personnes en place et à leurs compétences et aux postes que vous voulez créer ;
- en tenant compte du passé de l'entreprise, mais aussi et surtout de ses objectifs à moyen et long termes.

Vos collaborateurs pourront, à partir des fiches de définition de fonctions, organiser leur travail et effectuer l'autocontrôle de leurs missions et attributions.

Enfin, les fiches de fonction, comme l'organigramme, doivent évoluer régulièrement. La pratique de l'entretien annuel d'appréciation[1] permet de donner cette dynamique au système.

1. cf. chapitre 12, page 244.

Première étape : dresser votre organigramme qui répartit les missions

Il est de plus en plus difficile de dresser « l'organigramme » d'une société, d'une entreprise ou d'un organisme. En effet, le système pyramidal en vogue depuis… toujours, laisse de plus en plus place à une organisation matricielle ou maillée.

Cela découle de la complexité des relations et de la diversité des activités. Néanmoins, dans toute organisation, il faut en référer à un supérieur hiérarchique. Au moins dans un domaine ou un cadre déterminé. Mais dépendre de deux hiérarchies différentes, n'est plus une exception, pour autant que leur exercice ne soit jamais simultané. Nous avons déjà rencontré ce cas pour les organismes d'inspection de type B ou C[1].

☞ **Une anecdote**

Il y a fort longtemps déjà, j'ai accompli une bonne partie de mon « service militaire » qui fut long, en Algérie, comme officier de liaison des forces aériennes. Dans l'armée de l'air, par conséquent.

Il y avait un certain nombre d'opérations militaires où l'on faisait appel à des patrouilles de plusieurs chasseurs d'intervention. Trois, en général. Ces patrouilles étaient menées par le pilote le plus expérimenté et il était courant qu'un squadron leader (l'anglais, en l'occurrence était bien commode !) soit un adjudant ou un sergent-chef qui emmène derrière lui, au combat, un capitaine ou un lieutenant, donc plus gradés que lui.

En vol, le squadron leader donnait ses ordres. De retour à la base, le capitaine reprenait le commandement. C'était pourtant l'armée, dont la réputation pyramidale perdure !

Nous vous suggérons d'élaborer ou de réviser l'organigramme de votre organisme en consultant le plus grand nombre de vos collaborateurs.

Deuxième étape : établir les grilles et attributions

Quoi de plus normal que chacun sache ce qu'il doit faire ? Mais, il est aussi important que chacun :

- ait pu participer au projet d'organisation mené dans son entreprise ;

1. cf. chapitre 3, page 66.

- soit d'accord avec les missions et attributions qui lui sont confiées ;
- sache où il se situe.

En somme, le système doit être conçu pour que chacun s'identifie comme professionnel et connaisse ce qui alimente et ce qui suit ses missions. La grille des responsabilités et attributions répond à ce souci d'explication, d'information, de communication. Une dose de participation active facilite les choses.

Remarque : lorsque vous embauchez un nouveau salarié, rédigez sa fiche de définition de fonction et situez-la au sein de l'organisation. Proposez aussi un plan d'intégration (avec cursus de formation et/ou tutorat) afin d'avoir un outil de dialogue avec le nouvel embauché.

➤ Pourquoi une grille des attributions ?

Elle permet :

- à l'entreprise de recenser les missions, attributions et les tâches principales de l'ensemble des collaborateurs, afin de préciser les rôles de chacun,
- à chacun de connaître avec précision le contenu de sa fonction et de s'ajuster correctement par rapport aux autres collaborateurs qui assument une responsabilité en amont ou en aval.

Dans un premier temps, la grille sert à déterminer les responsabilités.

Être responsable

C'est :

- avoir délégation d'autorité ;
- pouvoir disposer des moyens nécessaires ;
- rendre compte des résultats ;
- être évalué sur la base de ces résultats.

Dans un deuxième temps, elle permet de définir les attributions.

Enfin, sur la base de l'état des lieux pris comme référence, la grille met en évidence les ajustements nécessaires et permet une nouvelle répartition des attributions.

Pour la suite, la grille est considérée comme une base de travail sur laquelle peuvent s'opérer des changements. Les évolutions de l'entreprise seront ainsi traduites en temps réel.

Commencez par les fonctions de direction : direction générale et cadres dirigeants. Ensemble ils construisent le premier niveau.

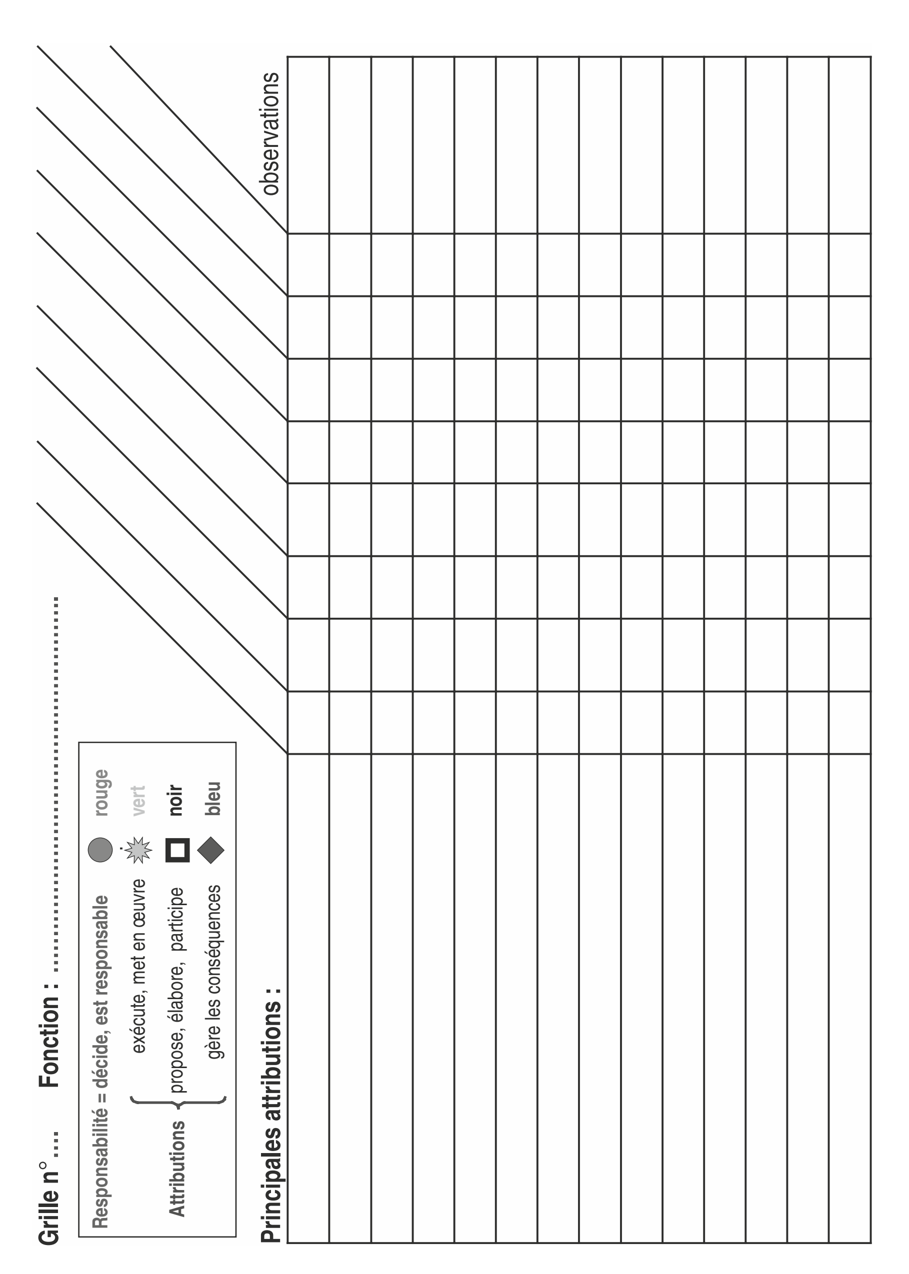


Figure 10.1 – Schéma d'une grille de fonction

Chaque dirigeant rédige un projet de grille des responsabilités et attributions concernant ses collaborateurs directs, en s'entretenant avec ceux-ci. Des propositions sont faites de part et d'autre. Tenez compte aussi de la stratégie de l'entreprise.

Cette pratique concertée met en évidence les activités déléguées non prises en charges ou… les activités prises en charge bien que non attribuées.

➤ Comment préparer sa grille de responsabilités ?

La grille se présente comme un tableau composé de lignes et de colonnes.

Cet exercice pourra vous paraître difficile, un peu fastidieux, voire trop intellectuel… Attachez-vous cependant à le mener à son terme. Les questionnements qu'il suscite vous permettront de découvrir tous les liens, parfois ignorés – quoiqu'importants – entre une fonction et les principaux organes de l'entreprise. Prenez en compte les particularités de votre organisme, sa culture, ses usages et ne soyez pas trop… perfectionniste.

1. Les lignes de votre grille

Sur les lignes, notez les principales attributions qui vous sont allouées. Pour vous aider à les recenser, nous vous conseillons de les lister et ensuite de les classer par thème. Soyez le plus synthétique possible. Quinze lignes devraient suffire si vous ne « découpez pas trop petit »…

Si une fiche de définition de fonction est déjà établie pour vous, utilisez-la comme première énumération de vos missions et attributions.

2. Les colonnes de votre grille

Tout d'abord identifiez tous les organes qui, d'une façon ou d'une autre, travaillent avec vous dans l'entreprise : ceux avec qui vous travaillez en relation directe, ceux qui gèrent les conséquences des actions décidées à votre niveau.

Indiquez ces organes dans les en-têtes de colonnes, à raison d'un par colonne. Vous êtes vous-même l'un des organes et constituez donc une des colonnes de votre grille. Si dans votre société, le Comité de Direction est une entité qui décide souvent collectivement, accordez-lui une

colonne. Ce qui ne vous empêchera pas d'en attribuer une autre à chacun de ses membres.

Exemples de fonction : directeur général ; directeur de la production, directeur commercial, directeur de la qualité ; responsable des méthodes, responsable de l'administration des ventes ; chef du bureau d'études, chef du service expédition ; secrétaire commerciale…

S'il existe déjà des fiches de définition de fonction, celles-ci peuvent vous aider à préparer votre grille. Mais soyez vigilant et remettez en cause si nécessaire.

3. Compléter votre grille avec des sigles

Des sigles de forme et de couleur différentes représentent quatre niveaux :

Responsabilité	décide, est responsable de	rouge	●
	exécute, met en œuvre	vert	✵
Attributions	propose, élabore, définit, participe à	noir	□
	gère les conséquences	bleu	◆

Affectez un ou plusieurs sigles aux intersections des lignes et colonnes de votre grille. Mais toutes les intersections ne sont pas nécessairement concernées par un sigle. Affecter un sigle revient à définir par ligne :

- Quels sont les acteurs concernés par cette mission ou activité ? Quelles sont les différentes colonnes retenues ?
- Pour quel niveau (voir le choix des sigles) ?

Sur chaque ligne vous ne pouvez faire figurer qu'une seule fois le sigle rouge « décide, est responsable de ». En effet, sauf désordre organisé, par attribution, il ne peut y avoir qu'un décideur !

En revanche, il est possible de faire figurer sur une même ligne plusieurs fois les autres sigles, de même que dans une intersection peuvent figurer un à quatre sigles. Les sigles peuvent s'imbriquer les uns dans les autres ou se mettre côte à côte.

4. Démarche de concertation

Vous avez préparé votre propre grille. Complétez-la avec les différents sigles ci-dessus. De son côté, votre responsable fait de même. Ce qui lui permet de préciser comment il ajuste votre fonction.

Maintenant, comparez les grilles ainsi complétées et vérifiez ensemble si vous avez bien le même point de vue en terme d'attribution. Si ce n'est pas le cas, la grille va mettre en évidence les points de désaccord ou d'incompréhension.

Ensemble, vous en discutez et trouvez les bons compromis qui vous amèneront à valider votre grille. Celle-ci achevée vaut alors engagement respectif pour le contenu de votre fonction et l'étendue de vos responsabilités et attributions.

Troisième étape : rédiger les fiches de définition de fonction

Chaque fiche de définition de fonctions comporte trois parties : missions, attributions et fonctions placées sous la responsabilité du titulaire. Sauf cas particulier, les missions ne se délèguent pas.

Les attributions concernent des responsabilités ou des participations. Les responsabilités ne se transfèrent pas.

Les fonctions placées sous la responsabilité du titulaire doivent être décrites.

Une fiche de définition de fonction comporte au maximum deux pages. Elle est rédigée avec des verbes d'action.

➤ **Liste de verbes d'action pour rédiger les fiches, à chaque niveau de responsabilité**

Tableau 10.1

● **Décider – être responsable de – contrôler – superviser**		
accepter	décider de	piloter
accord (donner son)	définir	responsable de (être)
animer (un processus)	déterminer	réviser
approuver	diriger	spécifier
assurer de (s')	entretenir	suivre
autoriser	établir	superviser
choisir	évaluer	tester

conduire	fixer	valider
consentir	maintenir (veiller à)	veiller à…
contrôler	ordonner	vérifier
✵ Exécuter – mettre en œuvre – appliquer		
accomplir	fabriquer	produire
appliquer	faire	réaliser
effectuer	mettre en œuvre	rédiger
employer	mettre en place	tenir à jour
exécuter	mettre au point	utiliser
◻ Proposer – élaborer – participer à		
analyser	estimer	présenter
assister	étudier	prévenir
avis (donner son –)	évaluer	prévoir
communiquer	examiner	proposer
concevoir	exposer	rapporter
conseiller	exprimer	recenser
consulter	identifier	rechercher
contribuer	informer de… (s'-)	réfléchir
demander	mettre en évidence	recommander
détecter	organiser	simuler
élaborer	orienter	soumettre
enseigner	participer à…	transférer
entretenir des relations	préparer	transmettre
◆ Gérer les conséquences, les répercussions		
anticiper	compte (rendre –)	intégrer
assumer	compte (tenir –)	prévoir
compte (prendre en –)	gérer les conséquences de	réagir

Un exemple de définition de fonction : directeur de la qualité

Ses missions

Fait partie du Comité de Direction et anime la démarche de management par la qualité au sein de l'entreprise. Il rend compte directement au Président ou au D.G.

Est le garant de la politique de management de l'entreprise.

S'assure que cette politique est comprise, mise en œuvre et entretenue au moindre coût, à tous les niveaux de l'organisation.

Cherche à motiver tout le personnel de l'entreprise à l'approche qualité et notamment à celle des processus.

Ses attributions

➤ Organisation et dynamique qualité

Assiste le Comité de Direction pour définir et rédiger l'organisation qualité, sa politique, ses objectifs et son engagement.

Propose au Comité de Direction l'attribution des responsabilités, la définition de l'autorité et des relations de toutes les personnes qui dirigent, effectuent et vérifient des tâches ayant une incidence directe sur le management de la qualité : pilotes de processus, auditeurs, etc.

Est responsable de l'élaboration, de la diffusion et de l'évolution de la documentation qualité : manuel, processus, procédures, enregistrements, etc. à l'exception des instructions de travail (guides méthodologiques et techniques).

S'assure en permanence que l'organisation qualité mise en place est conforme aux référentiels et exigences retenus par le Comité de Direction.

➤ Pratiques qualité

Prépare, organise, anime les revues de direction, rédige le compte rendu des décisions prises par le comité et le diffuse.

S'assure que toutes les actions planifiées de la qualité sont menées telles que requises et en assure le suivi et la synthèse : audits internes, supervisions, formations qualité, réunions du *corps des auditeurs*, etc.

➤ Relations avec les clients

Est habilité à interdire la mise en œuvre ou l'expédition de tout produit non conforme ou présentant des risques de non-conformité.

S'assure que les réclamations clients sont traitées avec toute l'attention nécessaire.

Rencontre les responsables des clients pour analyser avec eux les non-conformités.

Établit avec les fonctions concernées les actions correctives nécessaires pour éviter tout renouvellement des non-conformités.

Coordonne les activités relatives aux audits d'évaluation des fournisseurs et aux audits diligentés par les clients dans l'entreprise.

➤ Actions préventives et correctives

Analyse tous les éléments à sa disposition pour détecter et éliminer les causes potentielles à l'origine du produit non conforme et déclenche les actions préventives pour traiter les problèmes à un niveau correspondant aux risques encourus ;

Effectue des contrôles pour s'assurer que des actions correctives sont mises en œuvre et qu'elles sont efficaces ;

➤ Relations avec les organismes accréditeurs et/ou certificateurs

Entretient des relations suivies avec les organismes accréditeurs et/ou certificateurs, dans le cadre des démarches de reconnaissance.

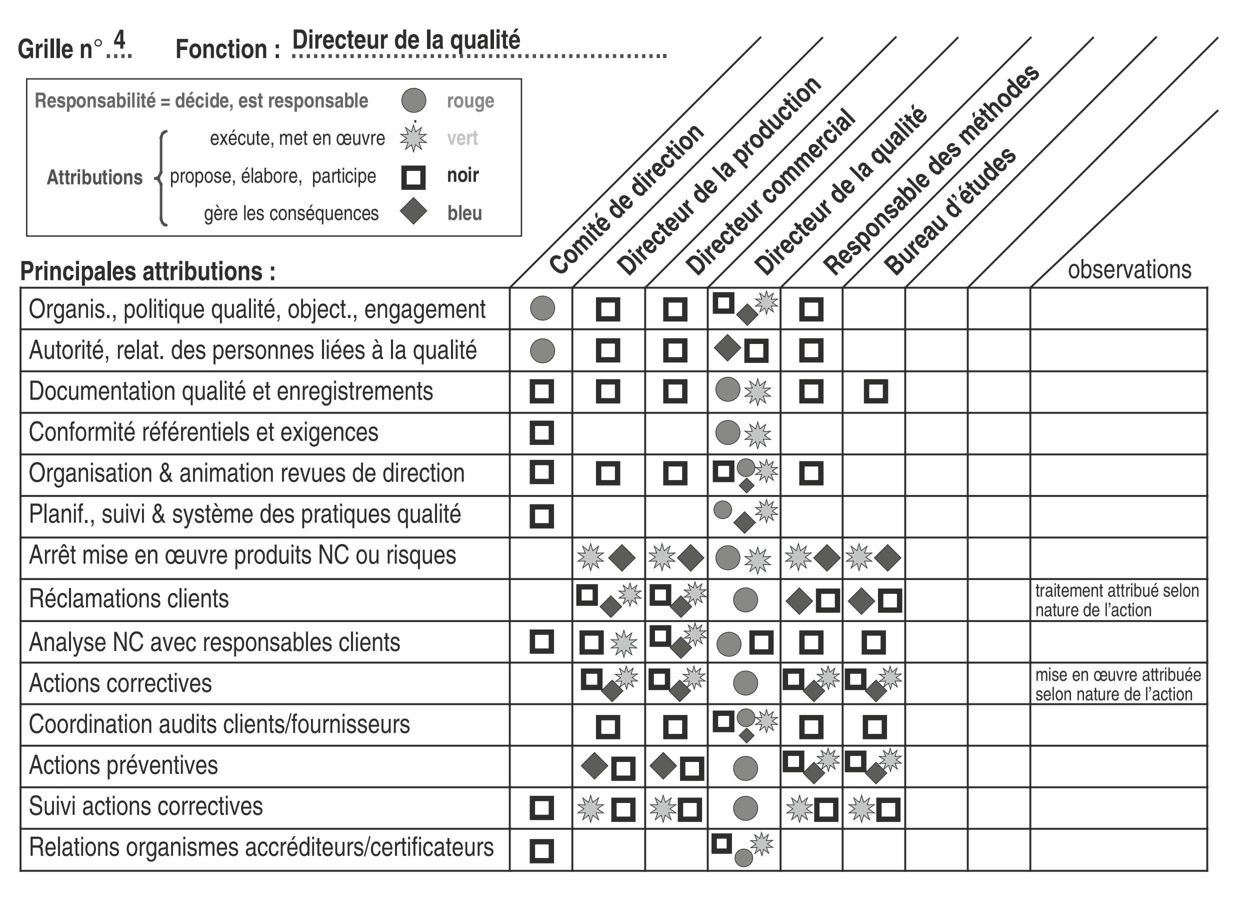


Figure 10.2 – Grille de fonction du directeur qualité

CHAPITRE 11

Enregistrez et développez les compétences individuelles

Les hommes font les organisations
qui font les hommes.
Edgar Morin

Ce chapitre traite de quelques outils de management qui se sont développés, ces dernières années, d'abord dans les sociétés et les organismes accrédités, puis dans les sociétés qui demandent la certification selon la norme ISO 9001:2000.

Ce sont, dans l'ordre où nous les traiterons : les engagements individuels, les qualifications et habilitations, une distinction subtile et intéressante. Puis, nous dirons quelques mots sur la pratique du tutorat. Enfin, nous détaillerons le recueil individuel de compétence, document d'accompagnement important qui remplace très avantageusement le curriculum vitæ des trente dernières années.

Les engagements individuels

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, les normes qualité que nous avons retenues dans cet ouvrage demandent toutes un engagement de la direction. De plus en plus, cet engagement est décliné pour chacun des salariés de la société, intervenant directement sur la qualité des produits ou services. En annexe de ce chapitre, sont données, à titre d'exemple, la lettre individuelle d'engagement (qui a cours à l'Asap) et la carte d'inspecteur qui joue le même rôle (Air Liquide Inspection Services).

Nous rappelons, ci-après, l'une des « choses » qui nous tiennent à cœur tout au long de cet ouvrage : « l'entreprise est un lieu où, bon gré, mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins, les besoins de l'organisation et les besoins individuels. Cette intégration n'est ni impossible, ni donnée spontanément. Elle s'appuie sur l'organisation et la communication que la hiérarchie peut geler ou favoriser. »

L'introduction du manuel qualité de Socotec l'écrit fort bien :

Droits et devoirs

La considération réciproque

Chaque collaborateur est en droit d'attendre de la part de ses collègues et de la hiérarchie la considération, le respect et l'écoute qui s'attachent aux personnes ; en retour, il a le devoir d'apporter considération et respect à ceux qui l'entourent.

Cela suppose une orientation vers la communication, les contacts directs et la recherche de solutions aux difficultés rencontrées dans une réflexion commune empreinte de calme et de courtoisie.

Progression et effort personnel

Chaque salarié a accès aux actions de formation lui permettant de progresser dans le domaine de ses connaissances professionnelles et dans celui de ses connaissances générales.

En retour, la Société attend de lui :

La valorisation par un travail personnel de ses connaissances (acquises lors d'actions de formation ou dans l'exercice de son métier),

La transmission de son savoir pour en faire bénéficier ses collègues et enrichir le capital de connaissances de l'entreprise.

Confiance et responsabilité

Les principes liés à la considération réciproque et à la progression professionnelle, induisent la nécessité d'espace de liberté et d'initiative dans l'organisation du travail.

La confiance légitime des responsables hiérarchiques doit conduire à la définition d'une autonomie individuelle, compatible avec les habilitations de chacun, et tournée vers la satisfaction des besoins des clients.

Une telle autonomie implique la notion de responsabilité qui doit conduire chaque intervenant à pratiquer l'autocontrôle, à s'ouvrir aux dispositions relatives à la maîtrise des prestations prises dans le cadre du contrôle intérieur et tirer les enseignements des constats qui peuvent être faits.

Il appartient à chacun de gérer le temps qu'il consacre à la Société, ainsi que les frais qu'il engage pour celle-ci, et d'en rendre compte.

En résumé, chacun doit enrichir les liens de confiance mutuelle.

Il doit enfin, rester impartial en toutes circonstances et respecter la confidentialité des informations recueillies lors de la réalisation des missions.

L'erreur et la limite de compétence

Chaque personnel a le droit à l'erreur, dans la mesure où celle-ci n'est pas révélatrice d'une carence inacceptable dans l'utilisation et le respect des méthodes ou la prise des décisions liées à la compétence technique.

Chacun a le droit :

- de faire appel à une aide et d'être soutenu lorsqu'il se trouve placé devant une difficulté qu'il pense ne pas pouvoir maîtriser ;
- d'être défendu dans le cas où sa responsabilité personnelle serait recherchée au titre de missions qu'il a remplies.

Chacun a le devoir de demeurer conscient des limites de sa compétence personnelle, de corriger ses erreurs quand elles sont identifiées et de les signaler lorsque, les découvrant lui-même, il ne peut pas les corriger immédiatement sans préjudice pour le client ou pour la Société.

Cette sincérité est indispensable ; elle est une des conditions essentielles de l'obtention de la qualité des services fournis.

Extrait du manuel qualité de Socotec 2002 : politique générale

Figure 11.1

Qualification et habilitation

➤ Pourquoi cette distinction entre qualification et habilitation ?

Cette distinction, que nous trouvons *subtile et intéressante*, n'a été incitée par aucun référentiel qualité. Pourtant elle s'est répandue très vite dans la plupart des sociétés accréditées ou certifiées.

Toutes deux sont centrées sur la compétence :

- la qualification est la reconnaissance d'une formation initiale et/ou continue, d'une expérience professionnelle et, d'une manière générale, d'une *compétence* avérée. Cette compétence est indissociable de la personne. La qualification est donc gérée par la personne qui la détient ;
- l'habilitation est le « fait du Prince » pour reprendre une expression moyenâgeuse ! Elle ne relève que de la décision de l'employeur qui s'appuie non seulement sur la compétence mais aussi sur les besoins de l'entreprise. Elle peut être retirée sans pour autant que la compétence soit remise en cause.

Cela dit, la qualification d'une personne habilitée doit être maintenue, à la charge de l'employeur, par de la formation, de l'information et une activité professionnelle significative.

Exemple

> Paul, 52 ans, est inspecteur en appareils de levage. Il vérifie avec compétence les grues de chantier dont la cabine et la flèche sont souvent situées à plus de trente mètres de hauteur (soit dix étages). À partir de quarante-cinq ans, parfois plus tôt, parfois plus tard, le vertige nous prend insidieusement. Vaut-il mieux que son responsable le déshabilite pour cet appareil et lui propose d'autres engins de levage ou le disqualifie ? D'autant qu'une disqualification concerne, à juste titre, les représentants du personnel, alors que l'habilitation est du seul ressort de la hiérarchie…

Qualification

C'est l'ensemble des aptitudes, des connaissances acquises et du savoir-faire d'un professionnel pour l'exercice d'une activité.

➤ **Reconnaissance de la qualification**

La qualification est reconnue à partir :

- de la formation initiale et continue ;
- de l'expérience et des acquis professionnels ;
- de critères qualitatifs, appréciés notamment lors de la supervision des prestations fournies (examen par ses pairs) ;
- de critères quantitatifs, par exemple :
  – tests de fin de stages de formation,
  – avis favorable des tuteurs,
  – retours appropriés de la part des clients,
- de pratique professionnelle significative de durée suffisante, dans le ou les domaines de compétence considérés.

➤ **Maintien et retrait de la qualification**

La validité de la qualification est examinée au moins une fois par an. Cet examen est souvent matérialisé, lors de l'entretien d'appréciation, par la mise à jour du recueil individuel de compétences.

Le maintien de qualification ne fait pas nécessairement l'objet d'un enregistrement. En revanche, la perte de validité de la qualification entraîne, *ipso facto*, le retrait de l'habilitation. L'intéressé en est alors formellement avisé. Toute reprise ultérieure d'activité doit être précédée d'une action de remise à niveau des compétences de l'intervenant. Les modalités en sont définies entre :

- le responsable technique pour ce qui concerne la maîtrise de la reconnaissance des qualifications ;
- la hiérarchie opérationnelle pour sa connaissance de la personne et l'habilitation.

Elle fait l'objet d'une mise à jour du recueil individuel de compétences.

Habilitation

C'est la décision de l'employeur de confier à un intervenant des tâches professionnelles. Pour être habilité, il faut bien entendu être qualifié

dans le domaine concerné. Mais il faut aussi que l'employeur ait besoin de la compétence correspondante.

➤ Niveaux d'habilitation

Les habilitations comportent souvent trois niveaux qui peuvent, par exemple, être exprimés comme suit :

Niveau 1 : l'habilitation de niveau 1 est attribuée aux personnels pour lesquels il est envisagé une habilitation de niveau 2. Elle correspond nécessairement à la désignation d'un ou plusieurs tuteurs. Il s'agit donc d'une période d'apprentissage temporaire.

L'intervenant habilité de niveau 1 ne peut pas intervenir seul dans une activité. Dans le cas de la prestation de service, il n'a pas délégation de signature pour les documents émis au titre des missions. Seul le tuteur, désigné par le responsable d'entité, agit au nom de la société.

Niveau 2 : l'habilitation de niveau 2 est attribuée aux personnels autonomes pour réaliser les activités qui leur sont confiées. Pour les prestations de service, elle comprend la délégation de signature des enregistrements et documents émis. Un intervenant de niveau 2 peut être désigné comme tuteur.

Niveau 3 : l'habilitation de niveau 3 est attribuée aux personnels qui ont un rôle de conseil et de diffusion de la doctrine technique. À ce titre, ils sont en relation avec les spécialistes techniques. L'habilitation de niveau 3 ne peut être attribuée qu'après avis favorable du ou des spécialistes concernés.

Ces niveaux d'habilitation s'appliquent à l'ensemble du personnel technique, ingénieurs et techniciens, exerçant leur activité dans les entités opérationnelles ou fonctionnelles. Ils peuvent sans adaptations lourdes être utilisés pour toutes les catégories de personnel

➤ Attribution des habilitations

L'habilitation est attribuée à un intervenant par son responsable hiérarchique en concertation étroite avec le bénéficiaire, et le cas échéant, en recueillant les avis des spécialistes techniques dans le domaine concerné.

L'habilitation de niveau 1 est attribuée uniquement en fonction de la formation (initiale, complémentaire et continue) et des objectifs de l'entité à laquelle appartient le collaborateur.

L'habilitation de niveau 2 est attribuée en prenant en compte la formation initiale, l'expérience professionnelle, la formation continue et les interventions réalisées sous tutorat par l'attributaire.

Avant la décision, le responsable hiérarchique recueille l'accord des intervenants de niveau 2 ou 3, ayant assuré la fonction de tuteur. La décision d'habilitation de niveau 3 nécessite l'avis favorable du ou des spécialistes concernés.

Le tutorat

L'homme dit *je*
parce que d'autres lui ont dit *tu*.
Albert Jacquard

Le tutorat sert à transmettre à l'habilité de niveau 1 les pratiques et connaissances professionnelles, en usage dans l'organisme et nécessaires pour réaliser les prestations qui lui seront ensuite confiées.

Le tuteur doit :

- organiser et réaliser le transfert des connaissances techniques complétant les acquis de la formation initiale ou continue ;
- accompagner et faciliter l'assimilation de ces connaissances complémentaires pour les transformer en aptitudes ;
- montrer et expliquer les approches professionnelles des problèmes techniques rencontrés ainsi que, le cas échéant, la communication correspondante à établir avec les clients ;
- évaluer les aptitudes et les performances des candidats à l'habilitation de niveau 2 et en rendre compte au responsable d'entité chargé d'attribuer cette habilitation.

Les enregistrements des activités suivies en tutorat figurent sur des fiches spécifiques. Le constat par le tuteur de l'acquisition d'une aptitude se traduit par le qualificatif « autonome », pour cette aptitude.

L'expérience professionnelle

Un nouveau diplômé d'une grande université américaine s'écrie,
une fois son diplôme en poche :
« Monde, me voici ! Je viens d'avoir mon MBA[1] ! »
Et le monde de lui répondre :
« Bravo, jeune homme ! Viens là que je t'enseigne le reste de l'alphabet ! »

☞ **Qualité à la lettre ou… bon sens ?**

C'était au cours d'un de mes tout premiers audits, en 1995, à l'agence de Blois d'une grande société d'inspection. À la demande d'EDF, l'agence avait détaché un inspecteur en levage, machines et pression, auprès de la centrale nucléaire de Saint-Laurent-des-Eaux. J'avais demandé à l'interviewer.

Vers le milieu de la matinée, arrive un personnage haut en couleurs : casquette, blouson, bretelles, le ventre en avant. Avec une certaine prestance toutefois. Il vient directement me voir et me dit, d'un ton un peu goguenard : *« Je suis Eugène X. Vous m'avez convoqué ? – Ah ! Bonjour Monsieur, je suis heureux de vous connaître. Oui ! J'aimerais qu'on parle ensemble de ce que vous faites et comment vous le faites. – Attendez ! Je vais être très clair ! J'ai 58 ans. Je travaille dans cette société depuis 34 ans et j'ignore tout du « système qualité » pour lequel vous êtes ici. Je n'ai pas envie de passer les deux dernières années de ma vie professionnelle à apprendre plus de deux cents pages d'un texte auquel je ne comprends pas le moindre mot. – Bon ! Au moins, ça a le mérite de la franchise ! Aussi, je me réjouis de pouvoir parler avec vous. Mais avant, si vous voulez bien, j'aimerais terminer avec M. Jean-Paul Y qui est en face de moi. Je peux vous voir dans 20 minutes ? – Ah, bon ! Et vous en aurez pour combien de temps ? – Oh ! Comptez une bonne heure ! – Ah ! Quand même !.… »*

Le chef d'agence a 35 ans. Il occupe ce poste depuis peu. Il s'assied un peu en arrière de chaque inspecteur interviewé, mais se tait comme je le lui ai demandé. Ce qui ne l'a pas empêché de s'agiter fort sur sa chaise pendant cette brève conversation. Il se pourrait qu'il pense quelque chose comme… *« Mais, ce crétin va faire foirer notre accréditation ! »…*



Avec Eugène, je commence ainsi : *« La sécurité d'une centrale nucléaire, c'est très important… Êtes-vous d'accord avec moi ? – Évidemment ! – Alors, comment êtes-vous sûr que vous y faites un travail « de qualité » ? – Écoutez, voilà 5 ans que je suis détaché – à titre personnel – là-bas. Pensez-*

1. Master in Business Administration. Anecdote citée par Claude Vermot-Gaud dans *Mobiliser pour gagner*, Liaisons, 1993.

vous qu'EDF continuerait à me payer si je ne faisais pas un « travail de qualité », comme vous dites ! – OK. Voilà une réponse frappée au coin de bon sens ! »

Et nous avons décortiqué les points essentiels d'attention de son métier. L'heure a passé très vite. Pour quelqu'un d'allergique à la qualité, Eugène était, semble-t-il, très intéressé par cette manière de prendre les choses.

Mais n'est-ce pas ainsi que le stage d'initiation à la norme ISO 17020 est fait, dans sa société ? Et d'abord en existe-t-il un ? Et si oui, l'a-t-il suivi ? La réponse est évidemment : non !.… Aux deux questions ! Je vais regarder cela avec le chef d'agence et les responsables de l'organisme.

Je termine mon interview : *« Au cours des 12 derniers mois, sur le plan professionnel, qu'êtes-vous fier d'avoir fait ? »* **Stupeur de mon interlocuteur. Ses yeux sortent un peu de leurs orbites et tournent dans un sens… puis dans l'autre. Il finit par me dire :** *« Fier… Vous voulez dire de l'orgueil ? – Non ! Fier !.… Tout simplement ! »* **Une demi-minute de silence…**

Puis il reprend, d'une seule tirade : *« Si !.… Il y a une chose dont j'aimerais parler. En avril, est arrivée sur mon bureau une pile de plans épaisse comme ça. Pour la réalisation d'un réservoir à pression de 20 m de diamètre, 5 000 m^3, avec ses entrées et ses sorties. Je n'avais jamais eu à contrôler un tel ouvrage. J'ai téléphoné au siège, au spécialiste : il était aussi sec que moi ! Alors, je me suis souvenu que ma société m'avait fait suivre un stage, il y a 3 ans, avec un consultant extérieur. On y avait parlé du code américain ASME. J'ai retrouvé les documents de stage au grenier. Bien rangés. J'ai téléphoné au formateur. Il était là. Je lui ai demandé s'il pouvait me donner l'essentiel pour faire un contrôle qui tienne un peu la route. Une méthode et des points à regarder que je lui proposerai de valider. Il partait animer un stage de 3 jours le lendemain. Il m'a demandé de le rappeler le jeudi soir à 18 h. Et c'est comme ça que je me suis sorti d'affaire. Grâce à lui ! »*



Le chef d'agence ne tenait plus en place. À ce moment précis, il devient écarlate et invective son inspecteur : *« Bravo ! Dans deux ans vous serez en retraite ! Et la société ne profitera en rien de ce savoir !.… C'est pas bien malin !.… »* **Je le coupe, sans doute écarlate moi aussi, et lui dis :** *« Ben ! Excusez-moi, mais je trouve que vous y allez un peu fort ! Il y a deux minutes, vous n'étiez au courant de rien. D'ailleurs, savez-vous exactement ce que fait votre collaborateur chez EDF ?…*

Alors, si vous voulez bien, on va faire ce que demande votre système qualité. Regardez le recueil de compétence d'Eugène… Voyez, il y a une rubrique intitulée "expérience professionnelle". Elle est vierge chez lui. Sans doute s'est-il laissé vivre pendant toute sa carrière… comme on vient de l'entendre ?… C'est là-dedans qu'année après année, vous, son responsa-

ble, devez inscrire toute expérience qui le mérite. Vous allez faire ce travail avec lui, maintenant. En deux ou trois lignes, pas plus. Résumez, avec lui, ce que vient de nous raconter Eugène. Vous me montrerez ce que vous aurez écrit.

De plus, je vous suggère de demander sa participation à un groupe de travail national, chargé d'établir un document pour l'inspection des réservoirs à pression de grande taille, cylindriques, circulaires, etc. »

Je remercie chaleureusement Eugène pour sa participation efficace et sereine à cet audit… Il a encore deux ans pour marquer sa trace ici.

L'expérience personnelle enregistrée est ce qui permet à chacun de se valoriser de manière particulière, c'est-à-dire en mettant en avant ses propres valeurs au sens psychologique du terme[1], ses talents spécifiques. Cela n'a rien à voir avec le nombre de chariots élévateurs contrôlés ou le nombre d'appareils fabriqués dans l'année.

C'est une notion souvent difficile à faire comprendre à des techniciens, surtout quand ils ont un peu « vieilli sous le harnais ». L'expérience va alors tellement de soi qu'elle est difficile à exprimer !

Une question toute simple peut éclairer le problème : demandez à votre collaborateur, au cours de l'entretien annuel, qu'il retrouve, « une ou deux choses qu'il a été, sur le plan professionnel, fier de faire depuis un an, ? » Peut-être aura-t-il une attitude de surprise : « Quelle curieuse question ! » Puis, suivra une minute de silence pendant laquelle vous le regarderez avec beaucoup d'empathie – et surtout vous ne direz rien… Soyez patient et attentif. Vous serez surpris du résultat. En général intéressant. Parce que venant du fond du cœur et non « pour faire joli. »

Voici quelques exemples obtenus au cours d'audits d'accréditation ou de certification, en présence du responsable hiérarchique, souvent étonné :

Cindy, assistante de direction

> « *Cette année, j'ai acquis la maîtrise de mon travail : je suis sur la même longueur d'onde que mes supérieurs, je fais un travail efficace à la satisfaction des clients : réponses rapides, demandes précises, cohérence avec mes collègues, collaboration étroite avec mon supérieur. Par exemple pour l'affaire Trindel…* ».

1. cf. *Coachez votre équipe* de Pierre Longin, Dunod, 3[e] éd., 2006.

Ce texte a été écrit par Cindy pendant l'interview, devant son responsable qui le lui a demandé pour l'insérer dans son recueil individuel de compétences, si elle en était d'accord.

Jacques, inspecteur électricien débutant (un an et demi de pratique)

> « *Utilisation d'un nouvel appareillage et découverte d'un grand chantier ;*
> *Visite de mise en conformité des installations électriques dans des lieux sensibles tels qu'une maison de retraite et un hôpital.* »

Nathalie, inspecteur qualité de réépreuve de bouteilles de gaz sous pression

> « *J'ai transmis à Vincent un atelier qui fonctionne selon le système accrédité. J'ai contribué à ce qu'il soit promu responsable de l'atelier et l'ai formé pour qu'il puisse le prendre en toute quiétude.* »

Georges, inspecteur sécurité (13 ans d'ancienneté)

> « *L'hôpital Saint Luc (350 lits). Il s'agissait de la reconstruction d'un hôpital en pleine ville, sur 9 niveaux dont 3 de sous-sol. Le désenfumage, en particulier, était extrêmement complexe à comprendre et à réaliser avec toutes les contraintes. Je suis fier d'avoir largement contribué à trouver les meilleures solutions. Réalisables à des prix raisonnables.* »

Aurélie, chargée d'affaire en inspection sécurité (depuis 5 ans)

> « *J'ai mené à bien le suivi et la réalisation d'un grand chantier, du début à la fin, toute seule, avec les difficultés que cela représentait. J'ai été capable d'orienter certains choix en amont concernant les mesures à prendre en sécurité incendie. Je suis sûre d'avoir fait gagner de l'argent au maître d'ouvrage bien au-delà de ce que lui a coûté ma prestation, par ailleurs obligatoire.* »

Jean-Claude, directeur régional de deux pays du nord de l'Europe pour une société certifiée, responsable du processus de développement de nouveaux produits

> « *Depuis que je suis responsable de processus, j'ai deux activités à mener de pair, l'une qualité ou plutôt management que j'appellerais transversale et qui me permet d'aller voir ce qui se passe et d'intervenir avec cette casquette, chez les collègues, en tout bien tout honneur. L'autre que je connais bien maintenant sur la Belgique et les Pays-Bas : verticale, dira-t-on. Être responsable des deux en même temps m'oblige à déléguer et prendre du recul. J'apprends à le faire. C'est très intéressant !* »

De quoi suis-je le plus fier ?

Certainement d'avoir mis en place un Directoire (comme nous l'appelons à l'échelle de notre CETE APAVE). C'est une véritable équipe de direction. Pour diriger 2 500 personnes, nous sommes sept :

- le Directeur Général ;
- le Directeur des régions ;
- le Commercial, marketing et communication ;
- le Directeur Technique et Développement ;
- le Secrétaire Général ;
- le Directeur de la Gestion et de la prévision ;
- le Directeur des Systèmes d'Information.

Pour des raisons pratiques, nous ne sommes pas basés sur le même site. Nous nous réunissons une fois par mois. Chacune des fonctions est bien identifiée. Mais les rôles sont interchangeables parce que, tous, nous nous tenons au courant de ce que décide chacun. Si l'un de nous est indisponible – et c'est précisément le cas en ce moment –, il n'y a pas « vacance du pouvoir ».

Avant, nous mesurions des résultats. Maintenant, nous pouvons travailler en nous faisant une totale confiance. Je reviens de 15 jours de vacances, et vous me voyez serein… Tout s'est bien déroulé, sans intervention directe de ma part.

Entretien avec Bertrand CLÉMENT,
Directeur Général du CETE APAVE Nord-Ouest

Le recueil individuel de compétences

Le recueil individuel de compétences[1] ou RIC est le document d'accompagnement de toute personne intervenant directement sur la qualité. Habituellement, les sociétés établissent de tels documents pour tout le personnel technique et l'étendent rapidement à tous, y compris le personnel administratif. Un tel document remplace le *curriculum vitæ* qui avait cours pendant les « trente glorieuses » pour justifier des compétences dans les pays en voie de développement. L'avantage – significatif – du recueil individuel de compétences est qu'il est validé par l'employeur et le collaborateur, donc sincère.

Les rubriques du recueil individuel de compétences

Un recueil individuel de compétences est composé des rubriques suivantes (cf. exemple en annexe, à la fin de ce chapitre) :

- état civil : prénom(s) et nom, date et lieu de naissance, éventuellement adresse et données personnelles que l'intéressé souhaite indiquer ;
- affectation : service, poste, fonction ;
- état des qualifications, certifications, habilitations, agréments, etc. ;
- diplômes, attestations qualifiantes, obtenues avant et depuis l'entrée dans la société ;
- références professionnelles avant l'entrée dans la société : postes occupés, responsabilités exercées, etc. ;
- références professionnelles au sein de la société : postes occupés, responsabilités exercées, etc. ;
- expérience individuelle acquise : faits marquants et tout élément permettant de mettre en valeur les talents utilisés et les évolutions successives.

1. On trouve d'autres appellations qui ne sont pas très différentes. Par exemple : en inspection, dans le cadre ISO 17020 : recueil individuel de références ou RIR (Socotec), document technique individuel ou DTI (Apave) ; livret de compétences (Air Liquide Inspection Services) ;
En certification, dans le cadre ISO 9001:2000 : Dossier Individuel de Compétences (Arcelor Auto), Recueil Individuel de Compétences (Auto Sécurité France).

La constitution et le suivi du recueil individuel de compétences

➤ Ouverture, classement et mise à jour

Tableau 11.1

Action	Resp. action	Données d'entrée	Données de sortie	Moyens
Ouvrir	DRH	Dossier nouvel embauché	RIC à compléter	Imprimé RIC informatisé
Initialiser	Nouvel embauché	Formulaire et guide	RIC complété, accompagné des justificatifs.	Identification, formation initiale, formation continue, expérience prof. qualif.
Vérifier	DRH ou RH	RIC complété	Authentification du RIC	Copies, diplômes, attestations
Classer	DRH	RIC + pièces justificatives	RIC « authentique »	Fichiers informatisés et documents papier
Mettre à jour hors entretien	DRH ou personne désignée	formation, qualification, habilitation	RIC à jour	Fichiers informatisés
Mettre à jour en entretien	RH	vérification formation, qualif. habilit. rédact. expériences prof.	RIC complet	Compléter en entretien indiv.
Validation annuelle	RH et l'intéressé	Signatures manuelles ou informatisées	RIC complet, à jour et validé	Exemplaire : RH, intéressé et envoi à DRH

RIC : Recueil Individuel de Compétences ; DRH : Direction des Ressources Humaines ; RH : Responsable Hiérarchique.

➤ **Le confidentialité et l'accès au recueil individuel de compétences**

Peuvent consulter ce recueil :

- l'intéressé : il en a le plus souvent une copie à jour ;
- l'encadrement hiérarchique (le supérieur en détient une copie)[1] ;
- l'encadrement fonctionnel ;
- le Directeur des Ressources Humaines ;
- le Directeur de la Qualité ;
- les auditeurs internes ;
- toute personne externe accompagnée d'une personne autorisée.

1. La norme ISO 17020 le demande de manière explicite (article 8.4 et commentaires du Cofrac).

Annexes au chapitre 11

Annexe 1 – Recueil individuel de compétences

Société : C E T C	Prénom et nom : Gérard Beaulieu	Naissance date : 18/07/63 lieu : Nantes	Date entrée : 01/01/00 Date sortie :

Permis :	Langues :	bilingue	courant	scolaire	Autres :
A, B et C	anglais	X			
	espagnol			X	

Région ou service :	Siège
Fonction :	Délégué National Contrôle Technique Construction
Poste :	Encadrement national
Affectation :	Direction technique Versailles

Diplômes et attestations qualifiantes			
Obtenu le :	**Titre :**	**Intitulé :**	**Centre :**
04/07/80	BAC	C- Maths et Sciences Physiques	Académie Nantes
30/06/82	DEUG	Sciences des structures et de la matière	Univers. d'Angers
30/06/83	Licence	Mathématiques	Univers. d'Angers
05/07/85	Maîtrise	Sciences et Techniques Génie Civil	Univ. Clermont Ferrand
18/12/86	Dipl. Ing.	Ingénieur du Génie Civil	Univ. Clermont Ferrand
01/03/94	Agrément	Agrément ERP Option C	Ministère de l'Intérieur
01/03/94	Agrément	Agrément ERP Option D	Ministère de l'Intérieur
10/02/00	Qualification	Appropriation outils pédag. – 1er niveau	RFC Leader
26/06/00	Qualification	Appropriation outils pédag. – 2e niveau	RFC Leader

page 1/4

Société : C E T C	Prénom et nom : Gérard Beaulieu	Naissance date : 18/07/63 lieu : Nantes	Date entrée : 01/01/00 Date sortie :

Références professionnelles antérieures			
Début	**Fin**	**Fonction**	**Employeur**
09/87	10/89	Conducteur de travaux en VRD	Sogea Normandie
10/89	02/90	Conducteur de travaux bâtiment	Paillogues et Moldani
02/90	11/94	Ingénieur contrôle technique de construction	Apave normande
11/94	12/99	Ingénieur contrôle technique construction Resp. du département de la Manche	Apave normande

Reconstitution formations professionnelles antérieures				
Date :	**Domaine :**	**Libellé du stage :**	**Organisme, lieu :**	**Jours**
02/12/96	CTC	Formation initiale d'ingénieur contrôle construction	Apave Normande Angers	20
21/01/97	RH	Formation générale Apave en Ressources Humaines	Apave Normande Saint Herblain	2
02/06/97	CTC	Sols et fondations bâtiment	Ceten Apave Paris	2
18/09/97	CTC	Dallages bâtiments industriels	Ceten Apave Paris	2
14/11/97	CTC	Journée technique bâtiment	Apave Normande Saint Herblain	1
12/02/98	CTC	Charpente métallique – Initiation aux vérifications bâtiment	Ceten Apave Paris	2
19/03/98	CTC	Diagnostic d'ouvrage charpente bois bâtiment	Ceten Apave Paris	2
25/03/99	CTC	Menuiseries extérieures – étanchéité couvertures bâtiment	Ceten Apave Paris	2
16/11/99	CTC	Journée technique bâtiment	Apave NO Cholet	1

page 2/4

Société : C E T C	Prénom et nom : Gérard Beaulieu	Naissance date : 18/07/63 lieu : Nantes	Date entrée : 01/01/00 Date sortie :

Références professionnelles CETC			
Début	**Fin**	**Fonction**	**Employeur**
04/00	12/01	Délégué Techniques et Méthodes pour le Contrôle Technique Construction	CETC
01/02	–	Délégué National Contrôle Technique Construction	CETC

Références formation professionnelle CETC				
Date :	**Domaine :**	**Libellé du stage :**	**Organisme, lieu**	**Jours**
13/01/00	pédagogie	Entretien initial formation de formateurs	RFC Leader Versailles	1
10/02/00	pédagogie	Appropriation outils pédagog. 1er niveau	RFC Leader St Lambert	3
17/03/00	pédagogie	Co-animation stage technique CTC	Formation interne Orléans	2
26/06/00	pédagogie	Appropriation outils pédagog. 2e niveau	RFC Leader St Lambert	3
05/07/00	pédagogie	Co-animation stage technique CTC	Formation interne Versailles	2
14/09/00	CTC	Co-animation une journée technique nationale CTC	Formation interne Versailles	1
17/12/00	qualité	Formation animateurs et auditeurs qualité internes	Formation interne Versailles	3

page 3/4

Société : C E T C	Prénom et nom : Gérard Beaulieu	Naissance date : 18/07/63 lieu : Nantes	Date entrée : 01/01/00 Date sortie :

Expériences professionnelles significatives				
An	**Employeur**	**Domaine, lieu**	**Objet**	**Intérêt**
96	APAVE NO.	Lycée Internat - La Roquelle	Mission L + E + SEI	Type R 2e catégorie
96	APAVE NO.	Foyer Jeunes Trav. OPDHLM Manche	Mission H et restructuration	3e famille B
97	APAVE NO.	Maison retraie Ste Gemmes	Diag. Sécurité ERP type L ou U	Mon 1er diagnostic complexe
97	APAVE NO.	Cosec Avrillé et Noyan	Diagnostic solidité Oss. bois lamellé collé	Diagnostic bois lamellé collé
98	APAVE NO.	Parc des Expositions Angers	Missions complètes	Ville d'Angers
99	APAVE NO.	Saumur services techniques	Diag. solidité Ossature métallique	Diagnostic ossature métallique
99	APAVE NO.	CNFPT Angers	Animat. Stage form. sécurité incendie	1e formation et bonnes évaluations
00	CETC	Anim. des 3 stages internes cursus CTC	Animation de formation	Animation seul de stages techniques
00	CETC	Création 2 stages form. interne CTC	Création de formation	Création/animation stages techniques
00	CETC	Assist. tutorat techn. CTC/chantier partic.	Démolition/ reconstruc. tour La Défense	Passer à un autre niveau
01	CETC	Particip. rédaction syst. qualité techn.	Guide technique CTC	Appropriation outils qualité

Date de validation annuelle du RIC :	Le responsable hiérarchique :	L'intéressé

page 4/4

Annexe 2

➤ Exemple de lettre d'engagement

Missions Asap
Lettre d'engagement personnel

Je, soussigné……………………… atteste avoir pris connaissance des modalités de réalisation des missions Asap pour lesquelles je suis habilité.

Je m'engage à respecter toutes les dispositions énoncées dans les documents qualité Asap qui m'ont été attribués.

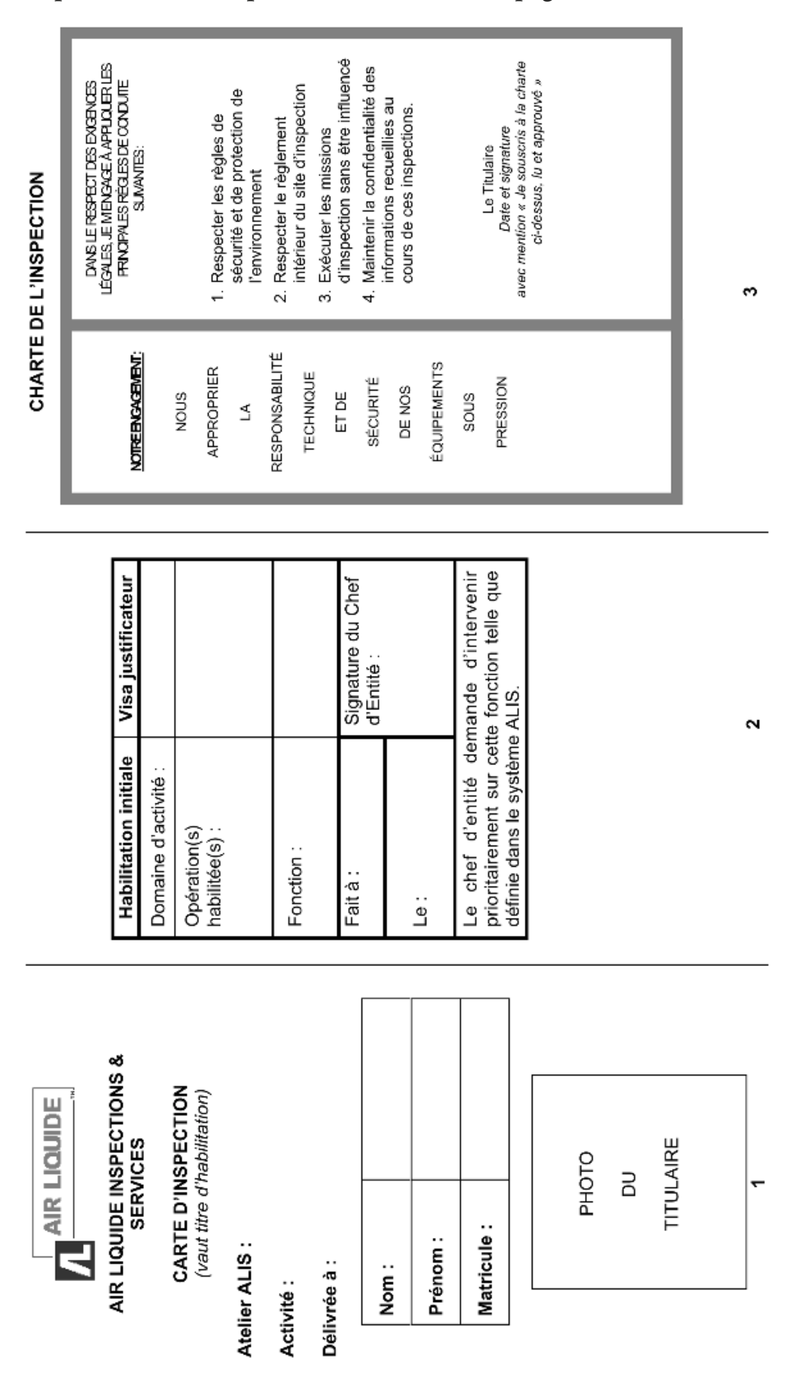
De plus je m'engage à respecter les règles suivantes :

- faire preuve de discrétion, d'intégrité, de neutralité, de moralité et de courtoisie, en toutes circonstances,
- ne jamais avoir d'attitudes, d'actes ou d'agissements qui puissent porter préjudice à l'Asap,
- ne prendre de décision que dans les domaines de ma compétence, et faire appel aux spécialistes compétents autant que de besoin,
- rester objectif en toutes circonstances, et ne prendre de décision qu'en fonction des éléments et résultats des contrôles et/ou essais effectués,
- ne rédiger et ne signer que les rapports, comptes rendus, attestations, PV et certificats correspondants aux contrôles et/ou essais réellement effectués,
- ne jamais manquer d'attirer l'attention des personnes sur leur responsabilité lorsqu'elles voudraient décider d'affecter des personnels à des tâches pour lesquels ils ne sont pas qualifiés,
- contribuer à faire respecter les règles de sécurité et les observer moi-même,
- respecter le caractère confidentiel des informations relatives à la mission dont je suis investi.

Fait à…………………………..., le…………………….………

Signature :

➤ **Exemple de carte d'inspecteur (à 3 volets et 6 pages)**



AIR LIQUIDE

AIR LIQUIDE INSPECTIONS & SERVICES

CARTE D'INSPECTION
(vaut titre d'habilitation)

Atelier ALIS :

Activité :

Délivrée à :

Nom :	
Prénom :	
Matricule :	

PHOTO DU TITULAIRE

1

Habilitation initiale	Visa justificateur
Domaine d'activité :	
Opération(s) habilitée(s) :	
Fonction :	
Fait à :	Signature du Chef d'Entité :
Le :	
Le chef d'entité demande d'intervenir prioritairement sur cette fonction telle que définie dans le système ALIS.	

2

CHARTE DE L'INSPECTION

NOTRE ENGAGEMENT :

NOUS APPROPRIER LA RESPONSABILITÉ TECHNIQUE ET DE SÉCURITÉ DE NOS ÉQUIPEMENTS SOUS PRESSION

DANS LE RESPECT DES EXIGENCES LÉGALES, JE M'ENGAGE À APPLIQUER LES PRINCIPALES RÈGLES DE CONDUITE SUIVANTES :

1. Respecter les règles de sécurité et de protection de l'environnement
2. Respecter le règlement intérieur du site d'inspection
3. Exécuter les missions d'inspection sans être influencé
4. Maintenir la confidentialité des informations recueillies au cours de ces inspections.

Le Titulaire
Date et signature
avec mention « Je souscris à la charte ci-dessus, lu et approuvé »

3

Chapitre 12

Pratiquez l'entretien d'appréciation et de progrès

Les gens vous demandent des critiques,
mais ils veulent en fait des compliments.
La Rochefoucault

Parmi les outils qui se sont développés depuis une vingtaine d'années dans les entreprises et qui ont certainement fait progresser les rapports humains, figure, en bonne place, l'entretien d'appréciation et de progrès. Et pourtant… Il y a encore des entreprises qui débutent. Certaines, pas nécessairement des moindres, ont essuyé un, deux, voire trois échecs successifs dans la mise en œuvre. Est-ce donc si difficile à *bien* pratiquer ?

À quoi sert un entretien ?

J'anime tous les ans un certain nombre de stages de formation à cette pratique. Au début de chaque stage, fusent de nombreuses questions :

« Est-ce qu'on ne se voit pas déjà pratiquement tous les jours ? Pourquoi perdre deux heures, alors qu'on manque dramatiquement de temps ? Et puis, pourquoi évaluer ses collaborateurs ? Serons-nous évalués, nous aussi ? Est-ce qu'on ne va pas instaurer un système de fiches policières ? etc. »

Vous auriez sans doute bien d'autres questions à poser, si vous étiez vous-même dans cette situation-là !

On peut toujours rêver…

J'aimerais, maintenant que vous vous asseyez bien calé dans votre siège. Votre dos s'appuie contre le dossier. Vous sentez le poids de votre corps sur vos deux fesses. Le poids de vos jambes sur vos deux pieds. Appréciez les différents contacts. Vos mains sont posées sur vos deux cuisses. Ressentez la chaleur de part et d'autre. Côté cuisses. Côté mains. Votre tête est bien verticale, dans l'axe de vos deux épaules. Centrez-vous maintenant sur votre respiration… Elle est calme, régulière, profonde. Appréciez cet échange avec votre environnement…

Vous n'êtes plus en train d'apprendre comment mener un entretien ou à quoi peut bien servir un tel rite… Vous êtes dans la peau d'un(e) de vos collaborateurs(trices) et c'est lui (elle) qui parle et pose les questions. Écoutez bien ce qu'il (elle) vous dit…

« Toi, mon patron, que penses-tu vraiment de mon travail ? Parce qu'entre deux portes, là où nous nous rencontrons le plus souvent, nous ne parlons jamais de cela… Qu'est-ce qui va bien ? Qu'est-ce qui va moins bien ? Pourquoi ? Et sais-tu seulement ce que je fais ?

Vous rendez-vous compte, toi et tes supérieurs, des difficultés réelles dans le secteur que je dirige ? Comment vous faire comprendre que ça irait mieux si vous me laissiez prendre davantage d'initiatives ? Si vous me faisiez confiance ?

Quel est l'avenir de l'entreprise ? Quelle sera ma place dans cet avenir ? Quand pourrais-je avoir une réponse, oui ou non, à ma demande de stage sur les processus qualité que je t'ai faite, il y a déjà… six ou huit mois ?

Comment te dire que le service marcherait mieux si nous avions des réunions régulières et… mieux conduites ? Rappelle-toi, tu m'as envoyé en formation d'animation de réunion, l'année dernière… C'était pas mal du tout ce stage ! Mais nous n'en avons rien dit… Ni toi, ni moi… Pas eu le temps ! »

Ne me dites pas que c'est précisément des choses comme celles-là que vous ne voulez pas entendre ! Rassurez-vous : pendant un entretien, on a le droit de faire un break, de répondre le lendemain seulement… et surtout il vaut mieux préparer. Vous, d'une part. Votre collaborateur, d'autre part.

Et puis, si vous ne voulez pas être pris au dépourvu, ni que votre interlocuteur le soit… Si l'un de vous a une question qui sort du schéma attendu, prévenez l'autre !

Une objection de taille : qui sommes-nous pour juger ?

L'entretien comporte un aspect d'appréciation, d'évaluation. Bref, de jugement. Peut-être avez-vous des scrupules à juger un collaborateur… ou votre responsable ? C'est une objection éminemment respectable. Mais, j'aimerais que nous allions au bout de l'objection. J'aimerais vous donner quelques arguments pour vous rassurer. Pour que vous évitiez surtout de tomber dans le piège de jugements trop subjectifs !

➤ Nous passons notre vie à comparer[1]

Nous passons notre temps à prendre de l'information à l'extérieur. La première question que notre inconscient se pose est celle-ci : « En quoi ce que je viens d'apprendre est-il conforme à mes attentes ? Est-ce semblable à ce que je sais déjà ou est-ce différent ? » Nous possédons en mémoire un stock colossal de données. Une expérience nouvelle ne prend de sens que lorsqu'elle a été comparée à un ou plusieurs éléments de ce stock.

Comparer deux choses entre elles n'induit pas nécessairement une réaction. Mais, comme nous nous intéressons essentiellement à ce qui provoque chez nous une émotion, nous retenons les comparaisons qui ont cet impact. Par exemple : « J'aime mieux me trouver en compagnie de Paul que de Pierre (pour travailler, partir en vacances, aller au cinéma, etc.) » Ainsi, les comparaisons me permettent-elles de faire un pas vers l'autre. Ou au contraire de fuir. M'ouvrir ou non à d'autres

1. Pour plus de développement, le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage *Agir en leader avec la Programmation Neurolinguistique* de Pierre Longin, Dunod (3e éd., 2006), pages 153 à 161.

modèles, d'autres horizons, d'autres sentiments. Comment aurions-nous appris, sans cette démarche de base ? Pourquoi un professeur, un maître, un tuteur sont-il utiles à notre apprentissage ?

En faisant ainsi, nous portons sans cesse des jugements sur notre entourage. Sur les gens de notre entourage : nos supérieurs, nos pairs, nos collaborateurs, nos parents, nos enfants, nos amis. Ceux que nous adorons. Ceux que nous n'aimons pas vraiment.

Fermez les yeux et faites-vous une image de l'un(e) ou l'autre de vos collaborateurs(trices). Notez les jugements qui viennent spontanément dans votre tête… êtes-vous convaincu ?

Mais, il y a pire : vous êtes vous-même l'objet de jugements de la part de tous ceux qui vous entourent… Et vous serez sans doute le dernier informé !

➤ Nous sommes des êtres vivants, donc nous changeons

Ces jugements quasi automatiques reposent sur quels critères ? Ne reflètent-ils pas, simplement, nos états d'âme du moment ? Ne vous est-il jamais arrivé de réagir très différemment au carnet scolaire de votre fils et à ses horribles résultats en maths (7,5 sur 20 !), hier et il y a trois mois ? De réagir différemment avec votre fils et avec votre fille ? Il est vrai qu'il s'agit du cadre familial. Au travail, vous êtes beaucoup plus objectif, bien sûr !

➤ Nous portons des jugements automatiques, sauvages pour tout dire

Ils ont encore un autre défaut. Ils naissent dans nos têtes. Ils sont parfois formulés, mais – surtout dans le cadre professionnel – exprimés au cours de conversations de couloir, en dehors de la présence de l'intéressé.

Reconnaissez que c'est injuste… Plus injuste, en tout cas, que de lui en faire part spontanément, quitte à vous excuser et à ramener l'expression à de plus justes proportions dans les heures qui suivent l'algarade ! Et si lui donnait son avis sur la question ?

Plus injuste, parce que votre collaborateur ignore votre point de vue. De ce fait, comment pourrait-il améliorer son comportement ? Et pourtant, ne vous est-il jamais arrivé d'en déduire (inconsciemment ?) qu'il était, décidément… ancré dans ses positions !

➤ Nous jugeons les personnes plutôt que leurs actes

Nous mélangeons le producteur et le produit, l'acteur et ses actes. Ce n'est pas parce que j'ai été violent deux fois dans ma vie que je suis une brute épaisse ! Ce n'est pas parce que j'ai essuyé deux échecs dans ma carrière de manageur que je suis définitivement mauvais ! Ce n'est pas parce que… Je vous laisse continuer. La liste peut être longue. La seule question intéressante est celle-ci : est-ce que j'ai tenu compte de ces expériences malheureuses pour améliorer mon comportement ?

Et si l'entretien était un lieu où les comportements en cause pouvaient être évoqués, débattus. Non pas les comportements personnels, hors du cadre du travail, mais ceux qui gênent la pratique du management dans l'entreprise.

Or, autant un jugement porté sur un acte est relativement facile à accepter par la personne concernée, autant un jugement porté sur l'acteur est rejeté ou, au moins, contesté :

- Dans le premier cas, des changements peuvent s'envisager sans que la personne n'ait à renoncer à elle-même et perde son identité.
- Dans le second cas, l'être tout entier est pesé, jaugé, emballé et finalement… rejeté.

➤ Nous portons en nous beaucoup de préjugés[1]

Nous analysons, évaluons, classons les torts de l'autre, au lieu de nous concentrer sur ses besoins et sur les nôtres… non encore satisfaits.

Pour progresser dans cette approche des émotions et des besoins – les nôtres et ceux des autres – je vous renvoie au chapitre 14, page 292, ainsi qu'aux exercices d'entraînement qui s'y trouvent.

Difficultés et avantages de l'entretien d'appréciation ?

J'ai suivi, il y a plus de vingt ans, une formation à la « Pratique de l'entretien d'appréciation » conçue et animée par Jacques Piveteau qui, pour moi, a été un « maître » remarquable. Je lui emprunte beaucoup dans ce chapitre, en m'inspirant des notes prises à l'époque.

1. Partis pris, idées toutes faites, jugements arbitraires.

À la suite de cette formation, j'ai pratiqué chaque année les entretiens individuels, pendant quinze ans. J'ai pu en apprécier les difficultés, mais aussi les avantages, année après année. En voici quelques-un(e)s.

➤ Quelques difficultés habituelles, au début de la pratique

- Trop de familiarité donne l'impression à votre interlocuteur que vous le traitez d'égal à égal. C'est le tromper. Chacun doit rester à sa place !
- Parler du salaire est un autre débat : prenez rendez-vous pour cela, mais ne mélangez pas les genres !
- N'acceptez pas que votre collaborateur se compare aux autres. Pire encore : vous-même, ne le comparez jamais aux autres !
- Ne vous réfugiez pas derrière votre hiérarchie pour appuyer une prise de position… personnelle !
- Laissez votre interlocuteur s'expliquer. Ne lui coupez pas la parole. S'il a un peu de mal à s'exprimer, ne terminez pas, pour autant, ses phrases à sa place !

➤ Quelques avantages de l'entretien d'appréciation

- *Pour le collaborateur*
  - savoir ce que son responsable pense de lui ;
  - mieux connaître l'entreprise, son responsable et les objectifs qui lui sont fixés ;
  - entrevoir un ou des avenirs possible(s)[1] ; de demander éventuellement une ou des formations dans ce sens ;
  - c'est une occasion privilégiée de s'exprimer et d'être écouté – et peut-être entendu.

Enfin, s'il est mené correctement, l'entretien est un tremplin vers plus d'autonomie et de motivation.

- *Pour le responsable*
  - mieux connaître son collaborateur ;

1. S'il n'a pas d'avenir du tout, au moins, ce sera plus clair de le lui dire ! Mais, dans ce cas, ce qui convient est d'avoir un entretien spécifique à ce sujet, si votre propre responsable est d'accord pour que ce soit de votre ressort… Mais, de grâce, ne mélangeons pas les genres !

– mieux se faire connaître, lui-même ;
– mieux savoir comment agit ce collaborateur dans sa fonction et ses attributions, sans doute les faire évoluer ;
– mieux connaître les tâches du collaborateur, partager avec lui les priorités convenues ; lui faire davantage confiance ; mieux le guider dans certains domaines ;
– envisager le moyen et le long terme, pour autant que lui-même ait pu le faire préalablement avec ses supérieurs ; sinon, comment pourrait-il lui-même, fixer des objectifs à ses collaborateurs ?

➤ **Après deux ou trois ans de bonne pratique[1], vous pourrez :**

- Remarquer que vos collaborateurs deviennent plus engagés, plus motivés
- Observer que vos collaborateurs prennent plus de plaisir dans leur vie professionnelle
- Éprouver vous-même moins besoin de contrôler et d'inciter
- Constater une meilleure efficacité et un travail et/ou des services de meilleure qualité
- Découvrir qu'il y a, entre vous, moins d'incompréhension et de malentendus
- Vous apercevoir, enfin, que la « langue de bois » est en train de… s'estomper…

Quelles rubriques mettre dans l'entretien d'appréciation ?

Les rubriques et la présentation peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Néanmoins sous les appellations ci-dessous ou d'autres proches, se trouvent les rubriques suivantes :

1. Nous avons bien dit bonne pratique…

➤ Examen de la fonction

Si la fiche de définition de fonction[1] n'existe pas, ce peut être l'occasion d'en rédiger au moins une ébauche.

Si elle existe, examinez avec le collaborateur ses principales missions et attributions et comparez. Est-ce correct ? Réalise-t-il bien toutes les activités essentielles ? Sinon, pourquoi ? Peut-être a-t-il raison de faire ainsi ? Si c'est mieux ainsi – pour tout le monde – reconnaissez-le et faites évoluer sa fonction.

➤ Analyse des résultats de l'année écoulée

Par rapport aux :

- attributions de la fonction ;
- objectifs économiques et qualitatifs ;
- comportements professionnels ;
- prestations particulières éventuelles ;
- enfin, hors objectifs sur opportunités et initiatives du collaborateur.

➤ Comportements professionnels dans la fonction

Vous vous intéressez aux attitudes professionnelles telles que l'autonomie, la flexibilité, la disponibilité, l'organisation, etc. Mais aussi aux attitudes relationnelles ascendantes, descendantes, latérales (avec les collègues) et extérieures (avec les clients et les confrères).

Telle ou telle attitude est à retenir quand elle est caractérisée comme étant un des points forts ou, au contraire, un des points à améliorer.

➤ Nouvelles dispositions pour l'année à venir

Vous reprenez les mêmes rubriques que celles de l'année écoulée. Formulées sous forme d'objectifs.

1. cf. chapitre 10 page 209 et suivantes.

➤ Perspectives d'évolution professionnelle

Vous faites l'analyse des compétences inemployées, vous vous intéressez aux souhaits d'évolution du collaborateur. À sa mobilité géographique possible ou à un projet professionnel à moyen ou plus long terme.

➤ Commentaires et émargement du collaborateur et de l'appréciateur

Il peut ne pas y avoir accord sur toutes les perspectives qui ont été retenues. Si c'est le cas, il est indispensable d'en prendre acte.

L'entretien est signé par les deux acteurs. L'original est gardé par l'appréciateur. Une copie est donnée au collaborateur. Une autre est transmise à la DRH[1].

Comment rédiger les objectifs de vos collaborateurs ?

Communiquer sans avoir d'objectif, c'est comme voyager sans destination.
Il se peut que vous arriviez à un endroit qui vous plaise vraiment,
mais rien ne vous le garantit.
Prendre plaisir à voyager est un objectif parfaitement valable ;
parvenir à la destination que vous vous êtes fixée est tout aussi profitable.
Génie Laborde

Que nous nous en rendions compte ou non, nous travaillons dans notre tête, à partir d'images mentales. Par exemple, si nous pensons à une amie, nous nous en faisons aussitôt une représentation : nous voyons son visage, ses traits, son sourire, sa démarche, peut-être la voyons-nous dans la situation envisagée. Il en va de même chaque fois que nous nous fixons un but. Notre cerveau se crée automatiquement l'image du résultat et examine si ce but est réaliste – et il est prêt à nous donner les moyens de le réaliser – ou non.

La méthode ci-après est empruntée à la programmation neurolinguistique. Elle permet de prendre conscience de la formulation pour pouvoir la travailler.

1. Le plus souvent, seule la partie « évolution professionnelle » est collectée par la D.R.H.

Pour qu'un objectif, comme ceux que vous négociez avec vos collaborateurs, soit réalisable, il doit satisfaire aux quatre conditions qui suivent.

L'objectif doit être formulé de manière affirmative

La négation « ne… pas » ou « ne… plus » est une forme linguistique dont le cerveau ne peut se faire une image. Si je vous dis : « Surtout, ne vous représentez pas ce que donnerait un éléphant gris avec des pois roses… », quelle image avez-vous construit instantanément dans votre tête ? Serait-ce par hasard l'animal bizarre décrit ? Pourtant, cette description était précédée d'une interdiction avec « surtout ne… pas ».

Si vous dites à votre collaborateur : « Vous ne devriez plus communiquer par notes ! », quelle image peut-il se faire, si ce n'est, précisément, celles de notes transmises ? Il est préférable de dire plutôt ce que vous souhaitez à la place de ces fichues notes : « dorénavant, je souhaite que vous téléphoniez ou que vous rencontriez vos collègues et que vous obteniez leur accord, avant de confirmer par note brève, pour la bonne règle. »

Avec une formulation de ce type, il peut se faire l'image d'une conversation téléphonique, entendre une voix qu'il connaît bien et ressentir les émotions que cette voix fait naître chez lui. Puis, il peut voir une image de rencontre, se représenter la tête de son interlocuteur et entendre le timbre et le tempo de sa voix. Si, dans cette image, son interlocuteur se permet quelques objections… fondées, il rectifiera le tir, pour le plus grand bien de votre entreprise. Pour son interlocuteur, la note banale qu'il recevra ne sera… qu'une simple confirmation de l'accord.

Méfiez-vous des verbes de fuite ou de restriction. Ce ne sont pas des négations, mais cela y ressemble fort. De quoi s'agit-il ? Ce sont des verbes du type : cesser ou s'arrêter de, éviter, etc. Voici un exemple : « Je vous demande de cesser d'arriver tous les matins en retard ! »

Quand vous lui dites cela, en un premier temps, il conserve en tête ce qu'il voit quand il arrive en retard, ce qu'il entend, ce qu'il ressent : « Tiens, aujourd'hui, tu es encore plus en retard qu'hier ! Et puis, tu as vu ta tête ! » En un deuxième temps, pour vous faire plaisir et s'il y pense, il réussira bien, une ou deux fois, à être à l'heure. Dites-lui

plutôt : « Je veux démarrer la semaine, tous les lundis, avec vous, en faisant le point sur votre projet de cursus de formation, de 8 h 30 précises à 9 heures. Après, je suis pris ! » Ce qui est une forme d'objectif qui ne dit pas son nom.

En somme, que voulez-vous à la place de son retard, au moins un jour sur cinq ? Après, vous verrez comment progresser. Peut-être faudra-t-il ajouter un autre jour et passer à deux matins par semaine ? Ou, au contraire, pourrez-vous lui faire confiance et cesser vos rendez-vous matinaux ?

Mettez-vous à la place de votre collaborateur et testez l'impact sur vous des deux formulations suivantes : « Je ne veux plus de contrôle tatillon ! » ou « Je veux plus de confiance ! » C'est le même processus que celui que vous lui appliquez !

Questions à vous poser pour cette première étape

- Qu'est-ce que je veux exactement en lui fixant cet objectif ? Et si la réponse contient une négation (« Je ne veux plus qu'il… » ou « Je veux qu'il arrête de…)
- Qu'est-ce que vous voulez, à la place de son comportement actuel ?

L'objectif doit être sous la maîtrise de votre collaborateur

Voici un contre exemple… pris au hasard. « Vous augmenterez de 15 % la part de marché de tel produit dès l'année prochaine. » Ne dites pas que je vous propose un exemple caricatural ! Un tel « objectif » fait fi de la concurrence, de l'habileté des vendeurs, de l'évolution du marché, etc. Bref, il n'est pas sous la maîtrise de votre collaborateur.

Que demander à la place ? « Vous fidéliserez davantage notre clientèle en faisant telles choses » ou « Vous améliorerez le service rendu aux clients au moindre coût » et vous allez négocier avec votre collaborateur les modalités pratiques des « choses » ou de ce « moindre coût » Ces sous-objectifs sont sous sa maîtrise s'il peut choisir des actions efficaces pour les atteindre. Vous allez donc négocier avec lui les moyens à mobiliser pour mettre en œuvre ces actions.

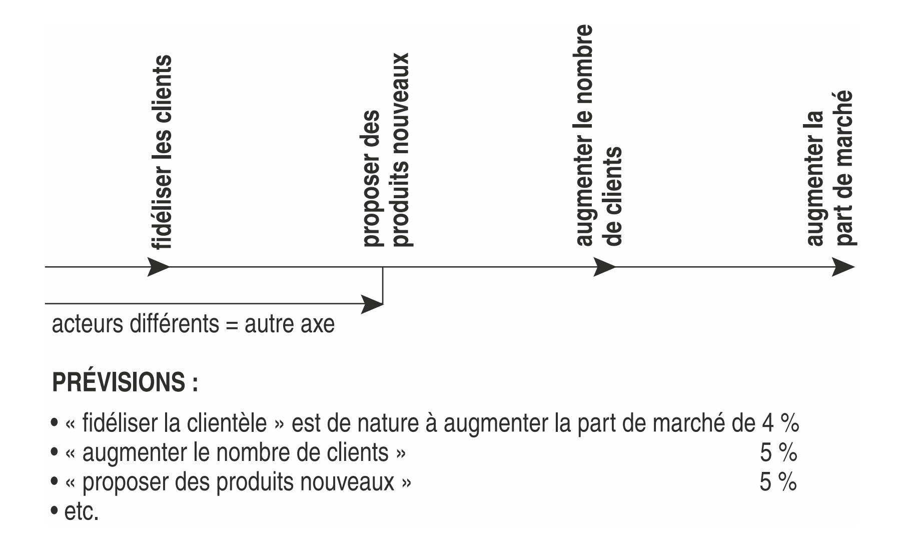


Figure 12.1

Avec de tels sous-objectifs, vous aurez des chances d'augmenter la part de marché. De combien, nul ne le sait vraiment. Mais ce n'est pas parce que vous aurez fixé arbitrairement un montant précis et exigeant que vous aurez motivé votre collaborateur. Ni surtout que vous obtiendrez ce résultat !

Questions à vous poser pour cette deuxième étape

- Qui sera impliqué dans la réalisation de son objectif ?
- Aura-t-il les moyens et les ressources correspondants ?

L'objectif doit être défini de manière précise

➤ Le cadre

Un cadre trop vaste conduit à un objectif trop ambitieux, inefficace et flou. Il est indispensable de bien *cadrer* les choses.

Voici un exemple : « Philippe, je veux que vous communiquiez mieux ! » Les deux premières conditions (affirmatif et sous sa maîtrise) sont bien satisfaites.

Cadrer : mais réfléchissez un instant : « Vous voulez qu'il communique mieux… partout ? — Non, au travail. Ailleurs, ça ne me regarde pas ! — Avec tous ses collègues de travail ? — Non, avec Paul, son responsable d'équipe, et Christine et Marie, ses deux collègues de bureau. — Tout le temps ? — Surtout dans le cadre de ce contrat difficile avec la société Pégase. — Mieux communiquer… mieux que quoi ? — Mieux que la semaine dernière, en tous cas ! »

Reformuler : en somme, « Philippe, à propos du contrat Pégase, je veux que vous communiquiez mieux avec Paul, Christine et Marie que vous ne l'avez fait la semaine dernière ! — Bon ! Je peux essayer », répond Philippe, sans grande conviction.

Élargir : « Au fait, pour que je comprenne, pouvez-vous me dire maintenant ce qui s'est passé entre vous la semaine dernière ? » Et vous aurez sans doute un aperçu des raisons qui vous feront élargir votre objectif à toute l'équipe. Question d'écologie : voir page suivante…

Un objectif ne devient réaliste que s'il est adapté à la situation recherchée. En l'occurrence, pour l'exemple ci-dessus, faut-il foncièrement améliorer la capacité à communiquer alors qu'il ne s'agit que de quelques algarades avec trois collègues, dans le cadre d'une affaire difficile ?

➤ Les critères

Il n'est pas toujours possible de quantifier un objectif. Mais, pour certains d'entre eux, ce n'est pas indispensable. Par exemple, avec cet objectif : améliorer vos contacts avec la clientèle. Comment saurez-vous qu'il est sur la bonne voie ?

Quelle situation verrez-vous[1] le jour où il aura atteint son objectif ? Quelle image vous ferez-vous ? Qu'entendrez-vous ? Que ressentirez-vous ? Lui faudra-t-il des étapes intermédiaires, des sous-objectifs ? (Voir page précédente).

➤ La date

Une date et non une durée. Si vous formulez votre objectif avec « dans un an, vous aurez fait… », comment vous rappellerez-vous que cet

1. Les trois composantes sensorielles – voir, entendre, sentir – sont complémentaires et, ensemble, témoignent que l'objectif est atteint. Bien sur, si le critère est quantitatif, il suffit de l'écrire pour qu'on le voie !

objectif a été formulé le 22 février 2004 ? Difficile ! Alors, il y a fort à parier que cet objectif fera comme les plannings des chantiers de construction : il sera réalisé avec « un léger décalage dans le temps ». C'est humain, non ? Préférez même « le 31 décembre 2004 » plutôt que « à la fin de l'année ». On n'est jamais assez précis ni… prudent !

Questions à vous poser pour cette troisième étape

- Son objectif concerne quels produits, quels services ? Vraiment tous ? Quelles personnes ? à quelle date l'aura-t-il atteint ?
- Quels seront les critères pris en compte à l'arrivée ? Qu'est-ce que je verrai, qu'est-ce que j'entendrai, qu'est-ce que je ressentirai, le jour où mon collaborateur aura atteint son objectif ?

L'objectif doit être écologique

Il s'agit de prévoir les obstacles que rencontrera sans doute votre collaborateur en pesant bien l'écologie qui, comme chacun sait, est la science de l'équilibre[1]. Deux volets pour cette quatrième condition :

➤ **Premier volet : est-ce écologique pour mon collaborateur ?**

En d'autres termes : qu'est-ce qu'il va perdre en réalisant cet objectif ? Car s'il n'y a rien à perdre, pourquoi diable ne l'a-t-il pas déjà réalisé ? N'y perdra-t-il pas quelques *bénéfices secondaires* de l'état présent, celui d'avant la réalisation de ce fichu objectif ?

Et ces bénéfices-là sont souvent plus lourds qu'on ne le pense. Un enfant malade voit ses parents très attentifs à ce qu'il fait, à ce qu'il ressent tant qu'il est malade. A-t-il vraiment l'intention de guérir rapidement ?

Un service informatique a-t-il vraiment la volonté de tout expliquer aux utilisateurs au risque de perdre l'auréole du sauveur lorsque la machine se plante ?

Les bénéfices secondaires ont fait passer par perte et profits une quantité impressionnante d'objectifs ! Soit ils n'ont jamais pu être formulés

1. C'est une autre manière de dire qu'il faut toujours jouer « gagnant/gagnant ».

(trop d'enjeux dit-on dans les hautes sphères), soit ils n'ont jamais pu être atteints, et personne n'a été capable de dire pourquoi…

➤ **Second volet : est-ce écologique pour l'entourage de mon collaborateur ?**

Est-ce que ses pairs, ses collaborateurs, sa famille seront d'accord avec cet objectif ?

Par exemple, si j'impose à mon collaborateur un objectif ambitieux sans lui donner les moyens (délégation de tâches à d'autres services, collaborateurs supplémentaires pendant un certain temps, etc.) – alors qu'il me le demande et que cette demande est légitime – je n'ai pas pesé l'écologie :

- soit, il prendra sur lui de travailler cinquante heures par semaine pendant plusieurs mois et ce ne sera pas écologique pour lui (et sans doute aussi pour sa famille qui ne le verra que très peu pendant toute cette période) ;
- soit, il surchargera ses collaborateurs sans contrepartie et ce ne sera pas écologique pour eux ;
- soit, il y aura des conséquences pour lui et son équipe, ce qui est le plus probable. Et l'écologie sera perturbée pour lui et son (leur) entourage.

Questions à vous poser pour cette quatrième étape écologique

- Quels bénéfices secondaires va-t-il perdre en réalisant cet objectif ?
- Quelles pourront être toutes les conséquences négatives pour lui et tous ceux qui l'entourent, quand il aura atteint son objectif ?
- Y a-t-il quelqu'un, dans son entourage qui risque de perturber la réalisation de cet objectif ?

Pratiquement, quelle forme écrite donner à vos objectifs sur le support d'entretien ?

Les objectifs sont souvent rédigés sous forme télégraphique ou impersonnelle, les verbes étant écrits à l'infinitif. Par exemple : « faire le tour de la question et… ». Nous vous conseillons plutôt la forme indiquée dans l'encadré qui suit :

Quelle forme écrite pour les objectifs

Un objectif est un engagement d'homme à homme : adressez-vous à votre collaborateur en l'impliquant à la deuxième personne : « Vous interviendrez… ».

Commencez par les circonstances, l'environnement : « dans le cadre de… », « avec les spécialistes de… », « après une rapide étude concernant… ».

Continuez avec un verbe d'action visible de l'extérieur[a], rédigé au futur et à la deuxième personne, suivi de ses compléments : « … vous étudierez et publierez… », « … vous prendrez en main le processus de… dont vous serez le pilote… ».

Terminez par le temps imparti ou la fréquence, par exemple : « … avant le 31 mars 2010. », « … une fois par mois. », « … chaque fois que… ».

Bien entendu, l'ordre ci-dessus peut varier. Reportez-vous au compte rendu d'entretien – réel – donné en annexe de ce chapitre.

a. Si vous manquez d'inspiration, vous pouvez vous reporter à la liste des verbes donnés, à titre d'exemples, dans le chapitre 10, page 218.

La fonction orientation de l'entretien

Elle comporte deux aspects complémentaires : la recherche des besoins en formation et l'entretien de carrière. J'ai hésité à écrire le mot « carrière », tant ce mot est devenu désuet dans l'avenir incertain, aléatoire, dans lequel le monde de l'entreprise évolue. Il vaut mieux parler d'opportunité professionnelle…

Il n'empêche que chacun d'entre nous se préoccupe de son avenir et tout ce qui peut rassurer est bien venu. À condition de ne pas tromper ses collaborateurs… Ce n'est pas si simple !

Dans le domaine de la formation, de bonnes habitudes se sont prises et il ne reste plus beaucoup de choses à dire, du moins dans le cadre de cet ouvrage. Dans le domaine de l'avenir professionnel, le but de l'entretien est au moins d'aboutir à une plus grande conscience du réel.

Il s'agit d'un travail exploratoire. Il permet à vous, son responsable, de percevoir les aspirations, les contraintes qui pèsent sur votre collaborateur, les libertés dont il jouit. Vous les reformulerez au cours de l'entretien pour qu'il vous sente en phase. Il n'y aura ni décision immédiate, ni engagement formel de votre part : vous n'êtes généralement pas seul à décider. Il s'agit seulement d'aider votre collaborateur :

- soit à sortir de sa bulle et à lui suggérer qu'il est plus réaliste, pour lui, – si c'est vrai – de postuler un poste dans une autre région et qu'à votre avis, il a les capacités pour le remplir ;
- soit à mieux voir les difficultés inhérentes aux postes qu'il ambitionne et à envisager d'autres choix, là ou ailleurs, quand ils se présenteront.

Voici quelques questions qui peuvent vous aider pour une démarche, année après année, dans le moyen et le long terme :

- Quels aspects de votre travail actuel préférez-vous ? Pourquoi ?
- Quel potentiel pensez-vous avoir et qui, dans votre poste actuel, reste en jachère ?
- Quelles expériences professionnelles souhaiteriez-vous vivre dans les cinq ans à venir ?
- Quel type de poste aimeriez-vous occuper dans trois ans, cinq ans, dix ans ?
- Quelles sont, d'après vous, les compétences nécessaires pour occuper un tel poste ?
- Si vous étiez plusieurs à postuler un tel poste, quelles seraient, d'après vous, vos atouts personnels ?
- Quelles sont les considérations que l'entreprise doit prendre en compte pour les postes qu'elle pourrait vous confier dans les prochaines années : situations géographiques possibles, déplacements, impératifs de famille, autres contraintes, etc.

Devez-vous préparer vos entretiens ?

Un entretien digne de ce nom dure deux heures. Parfois davantage. Quand on regroupe les rubriques proposées, on peut distinguer trois aspects, dans le déroulement de l'entretien :

- un aspect conseil
- un aspect bilan, évaluation
- un aspect orientation

Les conseils sont plutôt à l'initiative de votre collaborateur : il est préférable d'attendre ses demandes que de trop les devancer.

En revanche, c'est vous qui « prenez la main » pour les aspects bilan, évaluation et orientation. Il est donc préférable, pour vous comme pour votre collaborateur, de bien préparer cette négociation. Comptez une heure trente pour préparer. Une heure, dès que vous aurez l'habitude. Comment le faire, de manière efficace et rapide ?

Les documents à examiner avant l'entretien

➤ La fiche de définition de fonction

Si elle n'existe pas, la description de la fonction fera l'objet de la première partie de l'entretien. Il vaut mieux en préparer les éléments – et demander à votre collaborateur d'en faire autant[1].

Si la fiche existe, est-elle appliquée par votre collaborateur ? S'il y a des attributions non prises en charge et/ou des attributions appropriées, il sera utile d'en faire le point au cours de l'entretien. Ce peut être bénéfique pour tout le monde et c'est mieux ainsi. Ce peut être la cause de difficultés dont vous ignorez l'origine. À préparer, donc.

➤ Les objectifs donnés au cours du précédent entretien

Ils figurent en bonne place sur le compte rendu précédent, à garder sous la main pendant tout l'entretien.

Auparavant, il est indispensable de faire le point seul – au calme – sur les objectifs quantifiés. Ceux-là, vous les suivez de près. Qu'en est-il des objectifs de comportement ? Qu'avez-vous remarqué (vu, entendu, ressenti) ? À quelles actions concrètes ont-ils donné lieu ?

Une expérience à faire : avant de vous munir de ces deux documents – fiche et objectifs – essayez d'en reconstituer le contenu, de mémoire… Et voyez vos omissions. C'est souvent très enrichissant !

1. cf. chapitre 10, page 216.

➤ Les autres éléments de préparation de l'entretien

• *Le recensement des événements marquants*

Reprenez votre agenda… Quels événements marquants ont jalonné la période qui s'est écoulée depuis le dernier entretien ? Lesquels l'ont particulièrement concerné ? Comment a-t-il réagi, à l'époque ? Et vous ? Notez autant les points positifs que les points sensibles.

• *Un préalable pour prendre du recul*[1]

Les cinq plus et les cinq moins

Prenez une feuille de la taille d'une demi-page. Tracez une ligne verticale au milieu de votre feuille, pour faire deux colonnes égales. En haut de la colonne de gauche, écrivez le signe + entouré d'un cercle. En haut de la colonne de droite, écrivez le signe – entouré d'un cercle. Enfin, dessinez, à gauche de chaque colonne, espacées sur toute la hauteur, cinq puces, débutant à l'avance cinq alinéas.

Colonne de gauche, en haut, juste à droite de la première puce, notez le premier point positif saillant de votre futur interlocuteur : « Joël est un battant qui a lancé de nombreuses choses, comme, par exemple… »

Passez à la colonne de droite et, juste à droite de la première puce, notez le premier point sensible de votre collaborateur : « Il a pris quelques initiatives malheureuses, pas assez réfléchies : par exemple… ».

Puis, revenez à la colonne de gauche pour écrire le deuxième point positif. Et ainsi de suite, en alternant chaque fois les colonnes.

Essayez honnêtement et vous l'adopterez. Au cours de l'entretien, abordez ces dix points – pas nécessairement dans l'ordre de votre feuille – et, ce faisant, rayez les points, au fur et à mesure de leur évocation.

Ensuite, relisez les notes que vous avez prises lors ou à l'issue du dernier entretien.

1. Sur le plan des émotions et pour sortir des habitudes de « rencontre entre deux portes »…

Sur la façon dont celui-ci s'est déroulé, vos émotions, les réactions de votre interlocuteur à certains de vos arguments, des suggestions d'amélioration que vous aviez couchées sur le papier, etc.

Cela vous permettra de « faire le résumé de l'épisode précédent » pour établir une continuité entre les différents entretiens annuels successifs.

Exercices d'entraînement pour formuler des objectifs

Exercice n° 1 : entraînez-vous à bien formuler vos objectifs

(à faire seul ou en petits groupes de 2 ou 3 personnes)

Écrivez l'un de vos objectifs, professionnel ou personnel, et :

Vérifiez s'il est bien formulé de manière affirmative, sinon transformez-le : que voulez-vous précisément à la place ?

Précisez le contexte exact dans lequel vous souhaitez atteindre votre objectif : avec qui, quand, de quelle manière ? Quelles étapes ?

Demandez-vous comment vous saurez que vous êtes sur la bonne voie, puis comment vous saurez que vous avez atteint l'objectif ?

Vérifiez s'il est réellement sous votre maîtrise ou s'il dépend d'autre(s) personne(s) ?

Enfin, faites la liste des conséquences positives et négatives de sa réalisation.

Exercice n° 2 : donnez-vous huit objectifs de vie (individuel, compter une heure au total)

En réservant deux colonnes étroites à gauche, faites une liste d'au moins 32 choses que vous voulez obtenir au cours des dix prochaines années. Voici quelques questions pour vous aider : que voulez-vous avoir, faire, savoir faire ? Que voulez-vous partager ? Qui voulez-vous être ?

Devant chaque item, mettez 1, si ce que vous voulez est atteignable dans 1 an ; 3, si c'est atteignable dans 3 ans ; 5, si c'est atteignable dans 5 ans et 10 pour 10 ans. Vérifiez que ces quatre domaines s'équilibrent à peu près. Sinon ajoutez des items dans les domaines défavorisés.

Dans la deuxième colonne, mettez F, pour un but d'ordre financier ; M, pour un but d'ordre matériel ; D, pour un but de développement personnel ; R, pour un but relationnel. Vérifiez que vous avez des buts dans chacun de ces domaines, sinon ajoutez-en d'autres.

Choisissez maintenant, dans chacun des domaines de l'étape 2, les deux buts qui vous semblent les plus importants. Soit huit, au total. Demandez-vous en quoi chacun est-il important. Si vous avez des doutes, remplacez-les.

Vérifiez que vous gardez des buts à 1 an, à 3 ans, à 5 ans et à 10 ans. Sinon remplacez-les.

Reprenez maintenant chacun de vos huit buts et formulez-les comme vous avez appris à le faire : sous forme affirmative, sous votre maîtrise, précis avec cadre, critères et date de réalisation, écologique pour vous et pour les autres.

Gardez cette liste sur vous. Vérifiez régulièrement où vous en êtes et au besoin réajustez la formulation des objectifs. Chaque fois que vous atteignez l'un d'eux, faites une fête.

Annexe au chapitre 12 – Exemple d'entretien d'appréciation du personnel[1]

Prénom/nom : Claude Lignon	Activité : Construction & Sécurité	Centre : Siège

Fonction : Directeur technique	Depuis : 2003
Principales attributions :	
Activités fonctionnelles :	Établissement et gestion des guides méthodologiques. Création ou acquisition des outils nécessaire à l'inspection. Assistance technique aux régions. Coordination des activités de recherche et de formation. Contacts techniques à haut niveau. Mise au point de missions nouvelles sur le plan technique.
Activ. opérationnelles :	Chantiers à haut risque et missions expérimentales.
Évolution significative de la fonction depuis la précédente évaluation : Claude Lignon a été nommé au début de l'année 2003 Directeur technique de l'ensemble des activités construction & sécurité.	

Age : 54 ans	Ancienneté : 1990	Classification : III C

Résultats de l'année écoulée
Résultats par rapport aux attributions de la fonction. Création d'une nouvelle direction technique pour l'ensemble des activités : objectif en bonne voie, notamment intégration et motivation de l'inspection. Effort à poursuivre. Programme de travail fonctionnel : au cours d'un séminaire de la direction technique, en juin, les priorités de travail ont été définies après enquête auprès des utilisateurs des régions. Il en découle un programme de travail fonctionnel pour chaque division. De plus, un programme ambitieux de modification des guides a été lancé. Étudier et publier 10 cas de pathologie : objectif non atteint : 2 cas sur 10. l'utilité ne fait pourtant aucun doute. Objectif à reprendre en 2008. Soutien des divisions techniques au développement d'activités nouvelles : objectif atteint, réalisé avec le nouveau coordonnateur des activités opérationnelles (Exemple : sécurité tunnel sous la Manche).

Non atteint :	Plutôt non atteint :	Plutôt atteint : XXX	Atteint :

page 1/4

1. Cette fiche est un formulaire rempli à la main pendant l'entretien.

<table>
<tr><th colspan="4">Résultats de l'année écoulée (suite)</th></tr>
<tr><td colspan="4">Résultats par rapport aux objectifs économiques et qualitatifs.
Objectif d'heures opérationnelles atteint.</td></tr>
<tr><td>Non atteint :</td><td>Plutôt non atteint :</td><td>Plutôt atteint :</td><td>Atteint : XXX</td></tr>
<tr><td colspan="4">Résultats par rapport aux comportements et missions particulières.
1. Assumer pleinement les responsabilités de Directeur technique :
Interventions personnelles sur certains dossiers : oui (exemple : téléphériques).
Développement de relations plus étroites avec le C.R.D. : oui.
Lancement programme d'informatisation des tâches (plannings, rapports, etc.) : en cours.
Clarification des objectifs de la direction technique, à long, moyen et court termes : oui, pour court et moyen terme.
Bonne implication des Directeurs Régionaux et des experts : en nette progression.
2. Être plus positif dans vos réflexions, plus constructif dans vos propositions : amélioration certaine grâce au cursus de formation PNL. Claude Lignon voit davantage les côtés positifs et se met plus facilement à la place des autres.</td></tr>
<tr><td>Non atteint :</td><td>Plutôt non atteint :</td><td>Plutôt atteint :</td><td>Atteint : XXX</td></tr>
<tr><td colspan="4">Réalisations hors objectifs.
Lancement d'un programme d'informatisation des tâches pour l'ensemble de l'activité (compris au-delà du domaine technique).
Réalisation d'une nouvelle revue mensuelle d'information/formation technique.
Séminaire et projet mobilisateur de la direction technique.</td></tr>
<tr><th colspan="4">Comportement professionnel dans la fonction</th></tr>
<tr><th colspan="2">Points à améliorer</th><th colspan="2">Points forts</th></tr>
<tr><td colspan="2">attitude relationnelle interne, bien qu'en très net progrès par rapport à l'an passé.</td><td colspan="2">autonomie ; adaptabilité ; disponibilité ; organisation ; compréhension des personnes ; attitude relationnelle extérieure.</td></tr>
<tr><th colspan="4">Performance annuelle globale (bilan résultats/objectifs (1 = mini ; 4 = maxi)</th></tr>
<tr><td>1 ☐</td><td>2 ☐</td><td>3 ☐</td><td>4 ☒</td></tr>
</table>

page 2/4

Nouvelles dispositions pour l'année à venir
1. Nouvelles dispositions envisagées pour la progression, notamment formation. Vous continuerez votre formation en anglais Nous nous retrouverons, le premier lundi de chaque mois pour une sensibilisation aux problèmes du moyen et long terme : stratégie, planification, adaptation au futur **2.** Nouveaux objectifs d'attribution pour maîtrise/développement de la fonction. Vous modifierez l'ensemble de la méthodologie pour l'adapter au nouveau système qualité global : tout devra être terminé au 30 juin 2008 ; Avec vos informaticiens et les divisions techniques, vous informatiserez les supports afin de supprimer totalement les imprimés : opérationnel au 31 décembre 2008 ; Avec vos spécialistes, vous étudierez et publierez dans la nouvelle revue mensuelle, à raison d'un par mois entre janvier et juillet 2008, six cas réels de pathologie ; Vos spécialistes s'axeront, en priorité, sur le développement des activités internationales et chacun d'eux participera effectivement au moins à l'une d'elles ; **3.** Nouveaux objectifs économiques. Vous reconduirez le même objectif d'heures opérationnelles que celui en cours ; Vous respecterez le budget alloué à la direction technique et la masse salariale prévue. **4.** Nouveaux objectifs de développement personnel, comportement, missions particulières. Vous valoriserez votre compétence et vos atouts par des actions judicieusement choisies Vous continuerez à développer des relations de confiance avec les régions en allant dans chaque direction régionale au moins une fois par an. À la fin de l'an 2008, vous devrez être prêt à me remplacer dans toutes mes attributions.
Commentaires du collaborateur
Je suis reconnaissant à Alain Coussinet pour les modifications qu'il a introduites à la direction depuis qu'il y est arrivé : regroupement de toutes les activités sous trois directions, administrative, commerciale et technique ; gestion beaucoup plus claire ; objectifs ambitieux ; développement de la communication, etc. Je comprends bien ses objectifs et son style de management auxquels je souscris en tous points. Je souhaite collaborer avec lui aussi longtemps qu'il assurera la responsabilité de la direction et le remercie pour cet entretien qui a été chaleureux.

page 3/4

Perspectives d'évolution de carrière		
Mobilité géographique		
Importante pour :	Faible ou nulle :	Cas particuliers :
Région parisienne : Province : important Pays étranger : faible	Contraintes éventuelles : Choix personnel	
Informations complémentaires (notamment pratique de langues étrangères) Entraînement à l'anglais à poursuivre		
Mobilité professionnelle (compétences inemployées, souhait d'évolution de fonction ou de reconversion). Claude Lignon souhaiterait occuper à mon départ les fonctions de Directeur de la Branche Construction & Sécurité.		
Projet professionnel (à moyen ou à long terme)		
Observation et émargement du collaborateur :		Date : Visa :
Observation et émargement du supérieur (1er niveau) :		Date : Visa :
Conclusions et émargement du supérieur (2e niveau) :		Date : Visa :
Transmission à la DRH Date :		Nom du Responsable CR :

page 4/4

Partie 5

Communiquer pour mobiliser les acteurs

Pour mener,
il faut que quelqu'un suive.
Lao Tseu

Dans le contexte actuel, le discours des dirigeants reste souvent un discours de survie. Que chacun donne le meilleur de lui-même, mais sans garantie pour la pérennité de l'emploi ! Comme il est difficile de vendre la notion d'efficacité collective dans un pays où vivent – mal – plus de trois millions de chômeurs ou d'employés précaires et où chacun a dans l'esprit la sauvegarde individuelle de son emploi !

La motivation du personnel était, il y a vingt ou trente ans, gage de paix sociale. Il s'agissait, avant tout, de ne pas mécontenter les syndicats, en s'appuyant sur les bienfaits de la société de consommation. Aujourd'hui – et c'est une vision nouvelle – la motivation est voulue comme facteur de développement de l'entreprise. Ce n'est pas encore

l'éveil et la mise en œuvre du potentiel professionnel de chacun et pour lui-même, mais on s'en approche. Car, là est la véritable survie…

Pour que chacun considère que le travail est devenu source d'épanouissement, il reste encore quelques difficultés :

- la motivation n'est pas un phénomène mécanique ; les salariés, à commencer par les cadres, ne sont pas des marionnettes dont on tire les ficelles au gré des circonstances ;
- chacun trouve son bonheur dans la satisfaction d'aspirations qui lui sont personnelles et qui ne passent pas nécessairement par le travail.

En réalité, avant de chercher à mobiliser[1], il faut d'abord éliminer les causes de démotivation. Cela passe par l'assurance de toujours trouver un emploi et d'obtenir un salaire décent. Mais aussi un travail dans lequel on se sente utile et on puisse envisager un avenir. Les fusions en cascade et le parachutage aux postes clé, de mercenaires extérieurs ont certainement plus fait de dégâts qu'ils n'ont apporté à l'économie occidentale.

Ensuite, il faut mettre en œuvre, pour tous les salariés, une formation professionnelle adaptée. Ils pourront alors acquérir des compétences nouvelles, développer de la confiance en eux et se sentir reconnus et valorisés. Pour l'entreprise ET pour eux-mêmes.

Enfin, dans les sociétés où la stabilité de l'emploi est globalement satisfaite, – c'est le cas pour la fonction publique notamment – , il faut développer de la considération, tout en exigeant la qualité du travail réalisé ou du service rendu.

Dynamisez votre entreprise

Dynamiser l'entreprise, c'est, pour les responsables, avoir un rêve visionnaire et le faire partager dans un grand projet. Rappelez-vous celui de Martin Luther King : « *J'ai fait un rêve…* », repris en écho par la foule enthousiaste. Cette vision donne sens au travail. Elle permet de formuler le projet et d'intégrer les valeurs de l'entreprise. Des valeurs

1. On peut faire un certain nombre d'actions pour mobiliser les gens, mais ce sont eux qui se motivent – ou non.

partagées par tous. Chacun à sa mesure. Compétences et comportements individuels unis par les mêmes valeurs forgent alors la culture d'entreprise et la dynamisent.

Élaborez un projet d'entreprise

Ce projet doit reposer sur un objectif concret et fédérateur. Plus il intégrera l'esprit d'entreprise, plus dynamique et meilleur sera-t-il. Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont inclus la certification, ISO 9001, 2 ou 3, ou l'accréditation dans leur projet. Arrivées au terme, la certification ou l'accréditation, elles se posent souvent la question : « et après ? »

Après ? Eh bien ! La démarche d'accréditation et de certification, incluant maintenant l'amélioration permanente, le projet d'entreprise vit et s'améliore. Car, nous ne sommes plus dans la conformité, mais dans l'efficacité et cette dernière valeur est sans limite…

Affichez et appliquez vous-même les règles du jeu et les valeurs de l'entreprise

Il faut vendre le projet à tous les salariés et pas seulement aux cadres, sachant que chacun achète à sa mesure. Comment impliquer tout le monde, si la transparence n'est pas la règle ?

Exercer un pouvoir hiérarchique[1], c'est exercer une mission sacrée. Mais aussi une sacrée mission ! Il y va de la crédibilité du responsable et une entorse grave à ce principe ne se récupère pas. Car « pour générer le changement, il faut davantage faire usage de l'exemple que de la parole. »

Créez un esprit d'entreprise

La cohésion d'une équipe fait que le talent global pèse beaucoup plus lourd que la somme des talents de chaque équipier.

1. *Hiérarchique* vient de deux mots grecs : *hieros*, sacré et *archein*, commander.

Si un certain nombre de PME et d'organisations en réseau sont plus performantes que certaines grandes entreprises, elles le doivent souvent à la taille d'équipes plus soudées et plus motivées. La taille n'explique pas tout, – il existe aussi des grandes structures très performantes – il faut quelques recettes supplémentaires. En voici deux :

- Instaurer des groupes de travail inter services pour rechercher et trouver des solutions aux problèmes rencontrés et en suivre l'expérimentation sur le terrain. La démarche processus, ne va-t-elle pas, précisément, dans cette voie-là ?
- Organiser des séminaires de développement personnel, instaurer des challenges, pour développer cohésion et entraide. Le management de la qualité est une facette du management global : communication, motivation, adhésion, amélioration… ont une dimension personnelle. C'est cette dimension plus individuelle que nous abordons dans la cinquième partie de cet ouvrage.

Impliquez les personnes

Ces dernières années sévissait encore une forme archaïque du management taylorien avec, en caricaturant (un peu), un chef d'entreprise au sommet de la pyramide, des cadres « courroies de transmission » et des exécutants. Dans un tel système, le patron obtient ce qu'il demande : des tâches – plus ou moins bien – exécutées.

Dans le management participatif et humain qui se développe, le chef d'entreprise récolte initiatives et valeur ajoutée. En revanche, il doit partager les fruits de l'entreprise entre des acteurs et faire partager l'esprit client à tous les salariés.

Demandez des résultats

Un manager obtient beaucoup s'il demande beaucoup. C'est vrai aussi pour les parents, les éducateurs et… les militaires (« on se serait fait tuer pour lui ! ») Être exigeant est une marque de respect et de confiance envers l'individu. Ne rien lui demander consiste à n'attribuer aucune valeur à ce qu'il fait.

La nature et le niveau des résultats doivent être fixés à l'avance sous forme d'objectifs négociés et bien formulés[1]. Bien entendu, au succès, il faudra associer la reconnaissance et le partage des fruits, le management presse-citron n'étant pas, à terme, le plus motivant.

Responsabilisez les fonctions

Si vos collaborateurs ont droit à l'erreur, ils doivent aussi tenir leurs objectifs, s'ils ont pu les négocier. Ils ont encore le devoir d'initiatives. Comment aider à assumer ce devoir et confier ainsi plus de responsabilité ? En déléguant largement et en contrôlant. La délégation va de pair avec la motivation. Celle-ci s'appuie sur la reconnaissance qui ne peut s'accorder sans contrôle…

Intégrez le client dans l'entreprise

La passion du client est sans doute ce qu'on fait de mieux pour dynamiser l'entreprise à tous les niveaux. Alors, pourquoi cette passion est-elle parfois absente ?

Si tel est encore le cas dans votre société, demandez-vous pourquoi les salariés ne se sentent pas solidaires du résultat ? Et faites quelques expériences comme celles-ci :

- lancez des opérations portes ouvertes pendant lesquelles vos clients viennent exposer ce qu'ils font avec vos produits ou services,
- envoyez, deux jours par an, les responsables du service de production proposer eux-mêmes vos produits/services en clientèle,
- faites réaliser des entretiens ou des enquêtes de satisfaction internes par des personnes ou des sociétés extérieures à votre entreprise.

1. cf. chapitre 12, page 252.

Valorisez chacun

Que vous soyez dans une PME ou dans un service d'une grande société, les responsables connaissent-ils tous les salariés, au moins de vue ? Si vous êtes dans une grande société, le PDG connaît-il les principaux cadres ? Si ces questions vous paraissent curieuses, je connais encore un certain nombre de sociétés où les personnes concernées ont du mal à répondre oui. Savent-ils entamer une conversation avec des nouveaux collaborateurs qu'ils voient pour la première fois, en posant d'autres questions que : « La soupe est-elle bonne, caporal ? »

Écoutez vos collaborateurs

C'est la seule façon de connaître leurs motivations. Dans une grande société, l'écoute individuelle des collaborateurs, au plus haut niveau de l'entreprise, est une ambition très lourde, voire impossible. Cependant, existe-t-il, des entretiens d'appréciation[1] à tous les niveaux de l'encadrement ? Si oui, quelle durée d'entretien est-elle consacrée à chacun des collaborateurs ? Et combien de temps chacun d'eux passe, à son tour, avec ses propres collaborateurs ? Je vous parie que ces temps sont comparables pour vous et pour eux. Est-ce une demi-heure, ce qui n'est vraiment pas sérieux où est-ce deux heures, ce qui commence à le devenir ? Et de quoi vous parlez-vous ?

Un outil : le management participatif

Dans votre société, l'accès à l'information relative aux commandes, aux facturations importantes, à l'évolution des marchés, etc. est-il possible pour ceux que cela intéresse ? En somme, quel est chez vous le degré de transparence ?

Bien sûr, la discrétion, voire le secret sont parfois nécessaires. Communiquez-vous alors sur la nécessité de rester discret ou de garder le secret ?

1. cf. chapitre 12, page 244.

Quand et comment annoncez-vous les décisions difficiles ? Oralement et dès que possible ? Le plus tard possible et par écrit ? Pis encore… par les bruits de couloir ? La plupart du temps, n'importe lequel de vos collaborateurs peut-il obtenir un rendez-vous dans la journée qui suit ?

La prise de décision est bien plus valorisée si elle est précédée d'une concertation et d'une explication personnalisée. Chaque personne ainsi associée prend conscience de l'intérêt qu'il suscite au sein de l'entreprise.

Communiquez pour mobiliser les acteurs

Notre expérience nous conduit à affirmer que la mobilisation des acteurs n'est possible qu'avec une forte implication de la direction. Communiquer pour mobiliser, c'est savoir exprimer ses besoins et ses émotions. Cela doit commencer par la direction : elle doit insuffler l'exemple.

La démarche qualité néglige trop souvent les aspects fondamentaux de la communication au sein de l'entreprise. Cela explique certains échecs.

Ci-après, témoignent des participants à nos stages de formations d'auditeurs, dans lesquels nous alternons :

- découverte de la norme en petits groupes et partage en grand groupe ;
- mise en situation d'audit avec enregistrement vidéo et analyse ;
- exercices de communication.

En passant à peu près le même temps pour chacune de ces trois activités.

Témoignages

> « *En audit, je saurai mieux écouter, comprendre l'autre en me centrant sur lui pour me laisser influencer en partageant son point de vue ou en le recadrant. Merci pour ces approches qui n'avaient apparemment rien à faire dans un stage de formation d'auditeurs internes !* »
>
> Bertrand Périn, Directeur Formation et Méthodes, Carglass

« *Les échanges permanents entre les différentes composantes du stage ont été très enrichissants :*
- *la norme ISO/CEI 17020 et ses commentaires ;*
- *le système qualité de l'organisme et ses commentaires ;*
- *les illustrations, exercices de communication, registre émotionnel, tests, etc.*
- *et correspondaient bien à nos besoins. Merci.* »

Claude Birac, Responsable de la Commission END/CND, EDF

« *Avant le stage, je ne connaissais pas du tout ces deux aspects de la communication que sont le langage non verbal et l'expression des émotions qui permettent de comprendre certains comportements de nos interlocuteurs en audit ou en entretien. Ces outils me permettront dorénavant de mieux négocier.* »

BVT, Gaz de France, CEOS

« *Grâce aux techniques de communication, un grand message est passé : la négociation est un élément fort quand on est audité…* »

VL, Gaz de France, CEOS

« *Les outils de communication sont bien adaptés à nos besoins. Sans être noyés d'informations et de théorie « pompeuse », les points abordés renforcent ma vision sur l'importance de l'expression orale. Dommage qu'on n'ait pas eu le temps (mais deux jours de stage, c'est peu) pour l'expression écrite qui en est le complément.*

Merci pour ce stage sur « l'esprit de la norme ». Il a été très intéressant. Ce n'est pas toujours le cas pour de tels stages ! »

ER, Gaz de France, CEOS

« *La reformulation, le recadrage, l'art de communiquer (impact, gestuelle, voix, mots) ont leur place dans un tel stage de formation, car, en tant qu'auditeur interne, il est important de transmettre un message positif. Tout en étant exigeant sur les objectifs à atteindre.* »

BB, Arcelor Auto

« *Pour moi, cette formation à « l'esprit de la norme » me permet de :*
- *vulgariser la version 2000 (m'en faire comprendre le vocabulaire et les concepts un peu… obscurs) ;*

> • *gérer mieux l'auditeur de certification quand nous nous confronterons à lui ;*
> • *mettre la qualité au centre de l'entreprise (c'est un moyen et non une finalité) ;*
> • *désacraliser les audits internes et externes et les rendre plus efficaces.* »
>
> RL, Arcelor Auto

Ces quelques témoignages suffisent pour montrer qu'on se trouve effectivement devant un manque.

La cinquième et dernière partie du livre vous aidera à combler ce vide laissé dans beaucoup de démarches qualité. C'est pourquoi il aborde quelques-unes unes des techniques de communication qui nous semblent indispensables.

Tout d'abord, prenons conscience de la manière dont nous communiquons par nos attitudes, notre regard, la tonalité de notre voix, en dehors des mots avec lesquels nous nous exprimons. Cela s'appelle le langage non verbal. Ce langage est, de loin, le plus important. C'est l'objet du **chapitre 13**.

Un certain nombre de techniques sont très utiles dans un entretien de face à face, comme l'audit ou l'entretien d'appréciation. Il s'agit de la reformulation, du questionnement, de la recherche des présupposés de notre interlocuteur et des recadrages, de l'expression de ses émotions pour s'affirmer en vérité. Tels sont les outils simples mais puissants de dialogue fructueux qui font l'objet du **chapitre 14**.

Enfin, les documents qui décrivent le système qualité méritent qu'on les traite pour qu'ils soient lus. Tant par le fond que par la forme. Lus avec plaisir, parce qu'on en a envie. Pour cela, il vaut mieux suivre certaines *règles de l'art*. C'est l'objet du **chapitre 15**.

Chaque chapitre vous propose des exercices d'application. Si vous ne les faites pas, vous aurez reçu de l'information. Si vous les faites, alors vous commencerez à enregistrer de l'expérience.

Ce n'est pas tout à fait pareil…

Chapitre 13

Utilisez le langage non verbal pour assurer le contact

Je respire, le monde autour de moi respire.
Je n'entends plus ma respiration, j'écoute celle du monde,
C'est la même.
Taisen Deshimaru

Tout au long de la vie de l'entreprise, les occasions de rencontrer vos collaborateurs, vos collègues, vos supérieurs, sont très nombreuses et indispensables. Dans les rencontres informelles de tous les instants, dans les réunions de travail sur un projet ou une affaire. Aussi dans des réunions de dialogue ou d'affrontement telles que les entretiens périodiques d'appréciation, les audits internes ou externes, etc.

Comment communiquez-vous au cours de toutes ces rencontres ? Si vous observez à la télévision ou dans une salle de conférence ceux qui ont un réel talent pour communiquer, ceux qui « passent l'écran », comme on dit, vous arriverez sans doute à la conclusion que leur force vient de ce qu'ils disent, mais encore plus de la façon dont ils le disent.

Langage verbal et langage non verbal

Lorsque deux personnes communiquent, elles le font avec des mots, bien sûr – à condition qu'elles aient une langue commune –, mais aussi

avec des postures, des gestes, des expressions faciales, des intonations, un certain rythme et un certain volume de la voix.

On peut même dire qu'il est impossible à deux personnes en présence de ne pas communiquer. Au moins communiquent-elles leur intention de ne pas communiquer. Pensons, par exemple, à deux personnes qui ne se connaissent pas et qui prennent le même ascenseur, le même bus ou qui partagent, par hasard, le même compartiment de chemin de fer.

Les Américains qui font, comme chacun sait, beaucoup d'études statistiques, disent que dans un discours fait pour convaincre, comme par exemple en formation ou lors d'une campagne électorale :

- le sens des mots compte pour 7 %,
- l'intonation de la voix pour 38 %,
- la physiologie et la gestuelle pour 55 %.

Ce qui donne une écrasante majorité de 93 % pour la communication non verbale !

Lorsqu'il n'y a pas accord entre nos deux modes d'expression, verbal et non verbal, on dit qu'il y a incongruence, et quand nous sommes incongruent, c'est toujours notre expression non verbale qui est reçue comme vraie.

Dans l'ordre d'importance et parce que nous en sommes souvent si peu conscient, nous allons d'abord nous préoccuper de communication non-verbale, donc de *bulle*, de regard, d'écoute et de synchronisation.

Respectez la bulle de votre interlocuteur

L'appareil sensoriel de l'homme comporte deux catégories de récepteurs :

- les récepteurs à distance qui perçoivent les objets éloignés : les yeux et les oreilles ;
- les récepteurs immédiats qui renseignent sur le monde proche, par l'odorat, le goût et le toucher : le nez, le palais et la peau, les muqueuses et les muscles.

Notion de distance interpersonnelle

On sait que les oiseaux et les mammifères ont des territoires qu'ils occupent et défendent contre d'autres espèces animales, mais aussi contre les individus de leur propre espèce. H. Hediger a observé que les animaux respectaient, entre eux, une série de distances constantes qu'il a classées en distance de fuite, distance critique, distance personnelle et distance sociale.

L'homme, lui aussi, observe certaines distances dans ses rapports avec ses semblables. L'évolution, relativement pacifique de l'espèce humaine, a permis d'éliminer la distance de fuite et la distance critique, sauf cas exceptionnels. Les études concernant ces distances personnelles sont dues à un anthropologue américain Edward T. Hall[1].

La perception de l'espace est liée chez l'homme à l'action, à ce qui peut être accompli dans un espace donné. Et cette perception est variable selon les civilisations et même selon chaque individu. Néanmoins, on peut distinguer, chez tous les humains, ces deux distances caractéristiques :

➤ La distance intime (moins de 40 centimètres)

À cette distance particulière, la présence de l'autre s'impose. L'odeur et la chaleur du corps de l'autre, le rythme de sa respiration, l'odeur et le souffle de son haleine sont les caractéristiques d'un engagement corps à corps. C'est la distance de la lutte ou de l'acte sexuel. Celle aussi, à laquelle on réconforte ou on protège.

L'affluence, dans les moyens de transport (métro, bus, ascenseur, etc.), peut placer des inconnus à cette distance intime. Les réactions de défense, dans ce cas, sont l'immobilité, la raideur des muscles s'il y a contact inopiné, les mains le long du corps ou seulement pour s'assurer un appui, les yeux fixés à l'infini ou se posant sur quelqu'un, seulement un court instant. Cette situation paraît plus insupportable aux Anglo-Saxons et aux peuples nordiques qu'aux peuples russes ou méditerranéens.

1. Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Le Seuil, « Points essais », 1978.

➤ **La distance personnelle (de l'ordre de 80 centimètres)**

Cette distance détermine autour de chacun une sphère protectrice – ou *bulle*, que celui-ci crée pour s'isoler des autres, et qui l'accompagne partout dans ses déplacements.

La chaleur corporelle n'est normalement pas ressentie, ni l'odeur. Sauf si la personne se parfume, créant ainsi une bulle olfactive plus ou moins grande, et plus ou moins agréable.

L'orientation du regard est fonction du conditionnement culturel, et même social. Il ne faut donc pas forcément déduire du comportement de quelqu'un qui fuit systématiquement notre regard, que celui-ci a quelque chose à se reprocher.

Repérez la bulle de votre interlocuteur

La bulle que nous venons de définir revêt une grande importance lorsque nous engageons une relation interpersonnelle (audit, négociation, entretien, relation d'aide ou simple conversation).

➤ **Bulle de confort et bulle de danger**

Pratiquement, dans la relation interpersonnelle courante, nous nous entourons de deux sortes de bulles :

- Une bulle de confort (qui correspond à la distance personnelle) : c'est la bonne distance qui nous met à l'aise en face d'un interlocuteur, sur le plan visuel, auditif et kinesthésique. C'est sur ce dernier plan que les choses sont les plus diverses. Certains éprouvent, en effet, le besoin de toucher l'épaule, le coude, le bras de leur interlocuteur pour appuyer leurs arguments. D'autres ont horreur de ce contact, qu'ils assimilent à de la manipulation. Et, c'en est une, au sens premier du mot.
- Une bulle de danger (qui correspond à la distance intime) : elle est donc réservée à quelques intimes, et uniquement dans des circonstances bien particulières. Ou, alors, c'est la lutte, puisque vous n'avez pas invité votre interlocuteur à s'introduire dans cette bulle, et, par réflexe reptilien, vous vous écartez, vous fuyez.

➤ Quelques indices pour repérer ces deux bulles

Quand nous entrons à l'intérieur de la bulle de confort, les indices au niveau des yeux peuvent être le plissement de la peau autour des yeux, les yeux écarquillés, le changement de direction du regard. Les indices au niveau du visage peuvent être la pigmentation de la peau, les tensions maxillaires, un visage qui se fige.

Quand nous entrons à l'intérieur de la bulle de danger, au niveau des yeux, il y a perte du contact oculaire, au niveau du visage, il y a coloration de la peau et des petits tremblements, et au niveau du corps, un mouvement de bascule des épaules, et le recul.

Bien sûr, ces indices sont seulement donnés à titre indicatif. Ils varient selon les personnes. Pour que votre dialogue soit et reste confiant, il est utile que vous testiez la bulle de votre interlocuteur. Les exercices n° 2 et 3, à la fin de ce chapitre vous y entraîneront.

Regardez votre interlocuteur

Nous ne saurons jamais tout le bien
qu'un simple sourire est capable de faire.
Mère Teresa

Dans notre vie professionnelle, nous avons sans doute suivi un certain nombre de stages de formation continue. Sur quels critères nous basons-nous pour dire que tel formateur est « vraiment bon » ? Est-ce parce qu'il connaît bien son sujet, parce qu'il sait ajouter des anecdotes vécues, qu'il fait partager des émotions ? Oui, tout cela est vrai. Mais repassons-nous le film de ses comportements pendant le stage. Il s'intéresse probablement à chacun de nous et nous regarde, à tour de rôle, dans les yeux.

➤ Le regard de l'autre nous fait exister

En plus, c'est ainsi qu'il prend le *feed back* du groupe : voir l'autre au fond des yeux et y trouver ses propres ressources, dans un échange qui enrichit l'un et l'autre.

Mais, regarder dans les yeux ne va pas forcément de soi, et, comme formateur de formateurs, j'ai rencontré un certain nombre de personnes, hommes et femmes, qui avaient un peu de mal à regarder leur auditoire : « Moi, quand j'étais petite, mon père m'a dit souvent : ne me regarde pas comme ça, insolente ! Baisse les yeux ! » De telles injonctions laissent des traces… longtemps !

Pourtant, en France et plus généralement en Europe, nous disons volontiers que le regard de l'autre nous fait exister. Voici ce qu'écrit Edward T. Hall[1], grand découvreur des notions de distance interpersonnelles :

« Les Anglais qui habitent les États-Unis… ne peuvent jamais avoir la certitude qu'un Américain les écoute. Quant à nous, nous ne savons pas davantage si un Anglais nous a compris. Beaucoup de ces ambiguïtés de la communication tiennent à des différences dans la manière de regarder. L'Anglais a appris à accorder toute son attention à son interlocuteur et à l'écouter avec soin : la politesse l'exige et n'admet aucune barrière protectrice. Ce n'est ni en hochant de la tête, ni en émettant des grognements qu'il indiquera qu'il a saisi votre discours, mais en clignant des yeux. L'éducation des Américains, en revanche, leur a appris à ne jamais regarder fixement. Nous ne regardons droit dans les yeux que dans des circonstances très particulières où il s'agit d'atteindre à coup sûr l'interlocuteur… Dans le cours d'une conversation le regard d'un Américain vagabonde d'un œil à l'autre de son interlocuteur dont il peut même abandonner le visage pendant un bon moment.

« En France, poursuit-il, les rapports interpersonnels sont caractérisés par une grande intensité. Quand un Français s'adresse à vous, c'est vraiment vous qu'il regarde, il n'y a pas d'ambiguïté possible. S'il regarde une femme dans la rue, il le fait sans équivoque. Les femmes américaines, de retour aux États-Unis après avoir vécu en France, éprouvent souvent un sentiment de frustration sensorielle. Certaines m'ont confié qu'après avoir pris l'habitude d'être regardées, la coutume américaine qui veut qu'on ne regarde pas leur donnait le sentiment de ne pas exister ! »

Bien sûr, ce qui est vrai pour le regard en formation l'est aussi en audit, en entretien de vis-à-vis et en relation de travail.

1. Edward T. Hall, *op. cit.*

Pour écouter avec tout votre corps, synchronisez-vous sur votre vis-à-vis

Il faut deux ans pour apprendre à parler
et toute une vie pour apprendre à se taire.
Proverbe chinois

Le corps parle. Plutôt que de tenter de prendre du pouvoir sur l'autre en interprétant sa posture[1] ou sa façon de nouer sa cravate, utilisons le langage corporel pour mieux nous comprendre.

Pour communiquer, les êtres humains ont tendance à adopter spontanément les mêmes postures, à faire les mêmes gestes, à utiliser le même tonal de la voix et parfois le même vocabulaire. On dit que leurs corps se synchronisent.

Observons ce qui se passe dans une salle de restaurant par exemple ou au cours d'une réunion. Lorsque deux personnes sont en phase, c'est-à-dire semblent bien communiquer entre elles, elles adoptent des postures, une gestuelle très proches. De même, dans la rue, des gens qui marchent côte à côte se mettent à marcher au même pas, lorsqu'ils entrent en phase.

Nos corps interagissent et se parlent hors du champ de notre conscience. Lorsque la relation devient difficile en audit ou en relation d'entretien, nous pouvons améliorer nos capacités d'empathie, en utilisant consciemment ce processus.

En nous mettant dans une posture proche de celle de notre interlocuteur, en parlant au même rythme, en reproduisant ses gestes, et surtout en calant notre respiration sur la sienne, nous ressentirons mieux ce qu'il vit à l'intérieur de lui-même. Parce que tous les humains, dans les mêmes postures, ressentent – sensiblement – les mêmes émotions[2].

1. La posture, c'est l'attitude du corps, la manière particulière de se tenir à un instant donné.
2. cf. exercice n°4, à la fin de ce chapitre.

En somme, si nous voulons nous mettre en phase avec un interlocuteur, juste après nous être placé à la bonne distance, synchronisons-nous sur sa posture. Pour nous y entraîner, commençons par calquer notre attitude sur la sienne, comme si nous étions son image dans un miroir. Essayons d'abord avec un ami. Nous constatons vite qu'il faut *mettre le paquet* pour qu'il s'aperçoive que nous singeons sa posture.

Observez et imitez la posture de votre interlocuteur

En position debout, remarquez les éléments suivants :

- l'appui du corps sur une jambe ou sur les deux, une jambe en avant ou non,
- l'inclinaison du buste, des épaules,
- la position des bras,
- les gestes (ou non) : des mains, des avant-bras, des bras (à quelle hauteur ?),
- l'inclinaison de la tête sur le côté ou vers le bas,
- la direction du regard,
- le regard fixe ou mobile,
- la respiration au niveau de la poitrine ou de l'abdomen (à quel rythme ?).

En position assise, notez bien :

- les appuis du corps sur le siège,
- les jambes croisées ou non, une en avant ou non,
- l'inclinaison du buste, des épaules, en avant ou en arrière, ou buste vertical,
- les appuis des coudes, des mains,
- les gestes (ou non) des mains, des avant-bras, des bras (à quelle hauteur ?),
- l'inclinaison de la tête sur le côté ou vers le bas,
- la respiration au niveau de la poitrine ou de l'abdomen (à quel rythme ?).

Synchronisez-vous sur les gestes de votre interlocuteur

Il s'agit d'un outil complémentaire puissant et efficace.

Reprenez, par exemple quand vous reformulez les propos de votre interlocuteur, le geste qu'il vient de faire juste avant que vous l'interrompiez précisément… pour reformuler. Vous utilisez ainsi les deux registres, verbal et non verbal, pour lui montrer que vous êtes en phase avec lui…

Synchronisez-vous sur la voix de votre interlocuteur

La voix est le seul canal de communication utilisé dans la relation téléphonique. Elle revêt donc, dans ce cas, une importance capitale. Dans une moindre mesure, c'est aussi vrai dans la relation de face à face.

Faisons bien la distinction – elle est très importante pour la communication – entre le tonal, c'est-à-dire la forme du message émis par le locuteur, et le contenu[1], les mots utilisés, c'est-à-dire le fond. Nous ne nous intéressons ci-après qu'au tonal, et nous aborderons le contenu ultérieurement. Voici quelles sont les sous-modalités du registre auditif et la manière de vous synchroniser sur celles-ci.

➤ Le volume de la voix : puissance du souffle et portée de la voix

Certains ont une voix qui porte naturellement très loin, on dit qu'ils « savent se faire entendre ». D'autres, au contraire, ont un très beau « filet de voix ». Si en face d'une personne de ce second type, vous « vous faites entendre », il y a fort à parier qu'elle recevra votre répartie comme une agression !

En revanche, si votre supérieur est du premier type, et si vous vous manifestez en retour, par un « filet de voix », il y a de fortes chances pour qu'il vous prenne pour un indécis ou un timoré, quelqu'un qui manque de caractère.

1. On dit parfois le *digital*.

➤ Le tempo ou vitesse de l'élocution

Certains parlent, naturellement, à un train d'enfer et vont tellement vite qu'ils avalent la moitié des mots. Un seul moyen pour réussir le premier contact avec un tel interlocuteur : vous gonflez vos poumons, vous guettez quand il reprend son souffle, vous l'interrompez en parlant aussi vite que lui. Tout en faisant cela, vérifiez que vous êtes à la bonne distance (c'est-à-dire, à la limite de sa bulle à lui), que votre posture est proche de la sienne. Est-ce correct ? Alors, ralentissez progressivement votre tempo, en le maintenant cependant à un niveau pas trop éloigné du sien, mais acceptable pour nous.

Je vous fais le pari qu'il continuera le dialogue en adoptant ce nouveau « tempo de compromis ». Essayez, c'est assez surprenant la première fois !

➤ Le rythme

Le rythme englobe les pauses, les inflexions de la voix, la façon dont sont marqués les mots importants, la façon dont votre vis-à-vis respire (avec le haut des poumons, avec la poitrine ou avec l'abdomen).

Essayez surtout de vous synchroniser sur le rythme de sa respiration : avec un peu d'habitude, vous pouvez observer celle-ci, à condition que votre interlocuteur ne porte pas des vêtements trop épais. Quand vous saurez naturellement le faire, vous tiendrez là un moyen très puissant de communication.

➤ La hauteur de la voix

La voix peut être grave ou aiguë. Ce peut être une voix de basse, de baryton, de ténor, d'alto ou de soprano.

La synchronisation est plus difficile. Si vous avez une voix de basse profonde et si votre interlocuteur a une voix de ténor léger. Ne l'imitez pas. Il pourrait croire que vous vous payez sa tête, surtout s'il a déjà eu quelques conversations avec vous, avant que vous ne vous entraîniez ! Mais, vous pouvez toujours faire « un bout de chemin » vers lui.

➤ Le timbre de la voix

Il est caractérisé par la qualité des sons émis par les cordes vocales, leur intensité relative, l'utilisation de tel ou tel résonateur : poitrine, cavité buccale, os creux de la face, etc. Difficile, très difficile à imiter, à moins d'être un professionnel de l'imitation ! Le timbre d'une voix fait reconnaître celle-ci entre mille, au point qu'il a fallu inventer des machines électroniques pour « déguiser » la voix.

Mais l'approche des quatre caractéristiques précédentes de la voix suffit pour une bonne efficacité.

Synchronisation et émotions

On peut s'asseoir pour pleurer
et cependant être compté parmi les guerriers.
Jacqueline Kelen

Écouter avec son corps, c'est aussi écouter avec son cœur. Et réciproquement. Une émotion se vit dans le corps. Elle se lit sur un visage, par une mimique, un changement de direction du regard, une modification de la coloration de la peau. Elle se voit dans une attitude corporelle, dans des tensions musculaires, un rythme cardiaque et respiratoire.

« Dans chaque émotion fondamentale, écrit Susana Bloch, spécialiste américaine, *entrent non seulement une expression faciale ou une posture, mais également un rythme respiratoire. Ce dernier est si important qu'il est possible d'induire un état émotionnel voulu en invitant le sujet à en reproduire la respiration caractéristique. »*

Pour sentir ce que votre interlocuteur vit, *« respirez comme lui, prenez la même posture, esquissez sa mimique, modulez le volume et la tonalité de votre voix. Ne soyez pas inquiets à l'idée de le mimer… il n'en sera que plus en confiance avec vous. Vous le comprendrez mieux et il le sentira. Si votre voix utilise des tonalités et un volume proches des siennes, il se sent compris. Et c'est vrai que vous le comprenez mieux. »*[1]

1. Isabelle Filliozat, *L'intelligence du cœur*, J.C. Lattès, 2001.

En résumé

Pour réussir le contact, déterminez et respectez tout d'abord la bulle de votre interlocuteur. Vous le mettrez à l'aise.

Puis regardez-le et synchronisez-vous sur sa posture, sans le singer, mais en prenant une attitude proche de la sienne et confortable pour vous. Synchronisez-vous sur quelques-uns de ses gestes.

Enfin, synchronisez-nous sur le tonal de sa voix et notamment sur son rythme de voix – donc sur sa respiration. C'est diablement efficace !

Au cours d'une interaction, surtout après un déplacement, s'il vous semble parfois difficile de communiquer avec votre interlocuteur, demandez-vous si ce n'est pas simplement une question de bulle ou d'incongruence entre votre langage verbal et votre non verbal.

Mais, êtes-vous capable d'accepter quelqu'un un peu trop près ou un peu trop loin de vous, pour vous adapter à sa bulle à lui ?

Exercices d'entraînement

Exercice n° 1 : détectez les incongruences

Enregistrez au magnétoscope des interviews ou des face-à-face d'hommes politiques au cours d'une campagne électorale ou à la suite d'événements nationaux ou mondiaux importants. Repassez-vous ensuite la bande, en faisant très attention à la concordance entre le discours et les attitudes ou les gestes. Quel est apparemment le message non verbal ? Puis remettez image et son pour vérifier. Il faut vraiment des hommes, des femmes très entraînés pour qu'il y ait une totale adhésion à ce qu'ils disent. Ce n'est jamais exclu !

Exercice n° 2 : développez vos capacités à calibrer la bulle de votre interlocuteur

Vous êtes debout avec un ami et vous avez une conversation courante. Avancez-vous très lentement vers lui, tout en continuant à parler, et observez ce qui se passe, notamment :

• Par intermittence, votre ami fuit-il votre regard ?

• Les traits de son visage expriment-ils une certaine gêne : en serrant les mâchoires ou en rougissant par exemple ?

• À une certaine distance, tourne-t-il franchement la tête et regarde-t-il ailleurs ?

• Si vous insistez encore un peu plus dans la conquête de son territoire, que fait-il ?

Demandez-lui comment il a ressenti cette agression. Cela vous permettra de connaître les limites de sa bulle. Pratiquez cet exercice avec d'autres amis pour bien prendre conscience des différences entre les personnes. Elles peuvent être très importantes.

Exercice n° 3 : testez votre propre bulle

Demandez à un ami de se placer à trois mètres de vous, et d'avancer très, très lentement dans votre direction, tout en continuant de parler de choses et d'autres.

Lorsque vous pensez le voir sous le bon angle, pouvoir lui parler de manière confortable, le ressentir proche, mais pas trop, vous avez trouvé votre distance de confort. Si vous avez un peu de mal à décider de la distance exacte, demandez à votre ami de stopper, et au besoin de reculer un peu, puis d'avancer pour ajuster la distance. Faites surtout confiance à votre inconscient.

Demandez ensuite, à ce même ami de continuer à avancer au-delà de cette première bulle et arrêtez-le lorsque vous jugez qu'à partir de cette nouvelle distance, il devient vraiment envahissant, gênant : c'est votre distance de danger.

Pratiquez cet exercice avec d'autres amis et d'autres personnes pour vérifier si ces deux distances changent, selon vos interlocuteurs.

Exercice n° 4 : entraînez-vous à la synchronisation corporelle

Trouvez deux amis, intéressés par le sujet, pour pratiquer cet exercice.

L'un de vous trois, (A), pense à une expérience récente d'une situation où il était convaincu par ce qu'on lui disait. Il retrouve les détails de l'expérience, prend l'attitude qu'il avait à ce moment-là, et garde celle-ci pendant quelques minutes. Il ne dit rien.

La deuxième personne, (B), aidée par la troisième, (C), calque finement sa posture sur celle de (A) de la façon la plus complète possible : axe du corps par rapport à la verticale, angle de la tête par rapport au corps, port des épaules, position des bras et des jambes, mêmes points d'appui, même tension ou relâchement des muscles, mêmes éléments de mimique (contraction des sourcils, des maxillaires, etc.)

Quand (B) a bien épousé la position de (A), il indique ce qu'il ressent dans cette posture et quel nom il donne à cette émotion.

Ensuite, (A) retrouve une situation où il était particulièrement sceptique. On reprend toute la procédure précédente.

Après cela on permute les rôles : (A) devient (B), qui devient (C) etc.

Exercice n° 5 : synchronisez-vous sur la posture de votre interlocuteur et guidez-le

Au cours d'une conversation courante avec un collègue ou un ami, vérifiez que votre posture est proche de la sienne, tout en restant confortable pour vous. Si ce n'est pas le cas, rectifiez pour vous en approcher davantage.

Après quelques minutes de conversation attentive, changez progressivement de posture, par exemple en vous penchant en avant, en redressant le buste ou en croisant les jambes (un seul mouvement à la fois). Si vous êtes bien synchronisé(e), depuis quelques minutes, votre interlocuteur changera, lui aussi, et adoptera votre nouvelle posture. Ce que vous vous entraînez à faire s'appelle le guidage, et vous montre la puissance d'influence de la synchronisation corporelle.

Exercice n° 6 : synchronisez-vous sur la voix

Enregistrez sur un magnétophone quelques phrases à la radio, à la télévision ou lors de conversations avec des amis. Entraînez-vous à redire celles-ci avec le même volume, puis le même tempo, puis le même rythme que la personne qui parlait.

Au cours de conversations sans importance, avec des amis, comme celles que l'on peut avoir au restaurant d'entreprise, à la cafétéria, par exemple, faites varier le tempo de votre voix : en le synchronisant, en un premier temps, sur celui de votre interlocuteur, puis en l'accélérant, puis, en le ralentissant. Observez bien, alors, quel impact cela produit chez lui. Jouez aussi avec le rythme, le volume et la hauteur.

Exercice n° 7 : sous-modalités de la voix et émotions exprimées

Trouvez deux amis pour ce petit jeu de rôle.

L'un d'entre vous (A), choisit une phrase courte et la note sur un papier ou dans sa tête Puis, il choisit trois émotions différentes, par exemple : colère, joie, dégoût, indifférence, tristesse, impatience, tendresse, sérénité, passion sauvage, etc.

(B) et (C) tournent le dos à (A). Ce dernier vit au maximum l'une des émotions choisies et prononce sa phrase. (B) et (C) notent finement, les sous-modalités de la voix de (A) (volume, tempo, rythme, hauteur, timbre), puis émettent des hypothèses sur l'émotion de l'émetteur qui confirme ou non.

(A) recommence deux autres fois, avec une émotion différente, en prenant le temps de bien vivre l'émotion choisie avant de s'exprimer. Puis, vous changez : (A) devient (B), qui devient (C), etc.

CHAPITRE 14

Communiquez votre démarche qualité

Avoir raison n'est pas trop difficile : choisissez vos perceptions,
sélectionnez les informations pour ne retenir que celles
qui conviennent à votre argumentation
et laissez de côté ce qui ne va pas dans votre sens.
Puis servez des généralisations en les truffant
abondamment de mots abstraits.
Jetez quelques sarcasmes à la tête de l'autre :
« Tu ne peux pas comprendre ! »
Le tour est joué. Vous avez gagné.
Isabelle Filliozat

Le titre de ce chapitre peut prêter à confusion. S'agit-il de communiquer la démarche à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci ? Pour nous et à la lumière d'expériences nombreuses, il s'agit de mener les deux de front, avec une petite avance pour la campagne à l'intérieur. Car il s'agit de persuader et de mobiliser tous les acteurs, si on ne veut pas courir le risque d'entendre l'un d'eux répondre à un client qui lui demande : « Alors, il paraît que vous vous lancez dans la qualité ? – Oui, on commence à en parler, mais vous savez, ce n'est sans doute pas pour tout de suite ! »

Assurer le contact, établir un bon rapport, créer des relations de confiance, développer de l'empathie[1], voilà qui est de nature à améliorer la qualité des relations dans l'entreprise – et la qualité tout court. Il n'y a pas de norme pour cela, ni de documentation qualité. Seulement du bon sens, de la bonne volonté et… un peu d'entraînement.

Les trois centres énergétiques : tête, cœur et corps (ou tripes)

De manière globale, un homme, une femme peut utiliser trois modes de fonctionnement distincts, en s'appuyant sur l'un ou l'autre des trois centres d'énergie qui, depuis la nuit des temps, s'identifient à des parties spécifiques de notre anatomie. On peut ainsi distinguer ce qui suit.

- La tête, dans le sens de l'intellect, du mental, de l'esprit, de la réflexion consciente. C'est le fonctionnement intellectuel, celui des concepts et des rêves, mais aussi le fonctionnement spirituel, celui des croyances, au sens très large du mot.

  Quelques expressions typiques : « un homme, une femme de tête ; avoir des idées en tête ou derrière la tête ; se mettre martel en tête ; examiner les choses à tête reposée ».

  Nous centrer sur notre dimension tête, c'est rêver, imaginer, lancer des idées, échafauder des projets, croire à l'impossible. C'est nous relier à l'univers.
- Le cœur, dans le sens de l'affectif, du relationnel, de la motivation (de soi et des autres), de l'enthousiasme. C'est le fonctionnement « en relation ». Deux dimensions possibles :

1. *L'empathie* est la faculté de se mettre à la place de l'autre, juste pour voir comme il voit, entendre comme il entend, ressentir comme il ressent. Mais seulement quand on le souhaite.

– se centrer sur les autres[1], nous sommes en phase d'ouverture, de réception, d'écoute active, d'enrichissement de notre cadre de référence ;
– se centrer sur nous-même : nous nous mettons en retrait, en phase de méditation et de ressourcement. Nous assimilons ce que nous a apporté la phase d'ouverture ou nous nous préparons pour la suivante.

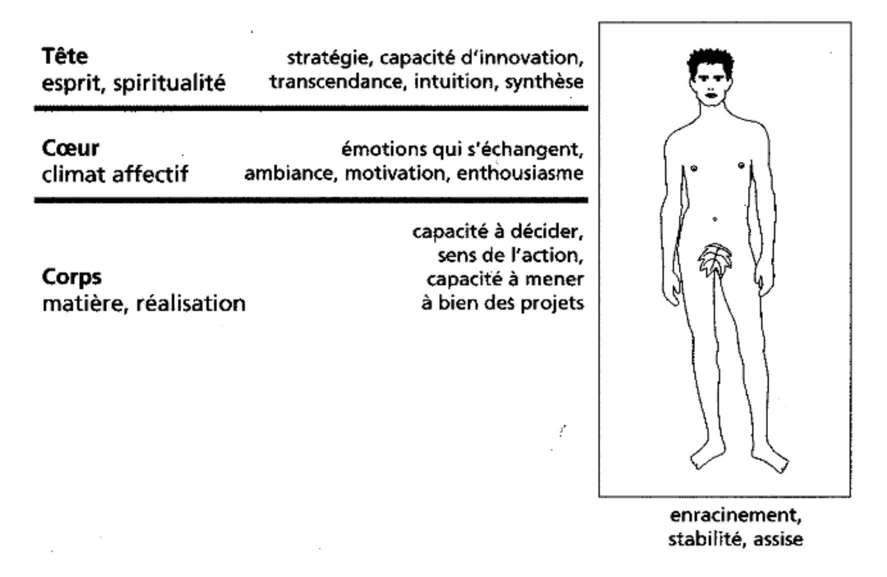


Figure 14.1 – Les trois centres énergétiques

Quelques expressions typiques : « le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas » (Pascal) ; « l'intelligence du cœur ; en avoir le cœur net ; mettre du cœur à l'ouvrage ; si le cœur vous en dit ».

Nous centrer sur notre fonctionnement cœur, c'est entrer en contact avec d'autres, communiquer. C'est ressentir et partager des émotions. C'est prendre des références à l'extérieur de nous-mêmes. C'est aussi, au contraire, nous mettre en retrait et méditer. On dit parfois nous mettre en contact avec notre être intérieur.

1. Pour la compréhension des notions « se centrer sur soi » ou « se centrer sur l'autre », voir l'encadré et l'exercice n° 1 de la page suivante.

Tableau 14.1 – Se centrer sur soi ou se centrer sur l’autre

	Quand vous vous centrez sur l’autre	Quand vous vous centrez sur vous
votre attention	votre regard assure le contact, vous écoutez attentivement et vous êtes en conscience externe[a]	votre regard est diffus, votre écoute est distraite et vous êtes en conscience interne[b]
votre intérêt	vous vous intéressez à l’expérience de l’autre	vous vous intéressez à vos besoins, vos désirs, vos valeurs
au niveau verbal	les sujets de vos phrases sont « vous » ou « tu »	les sujets de vos phrases sont « je »
vos images mentales	l’autre est au centre	vous êtes au centre
votre perception	vous percevez différences et ressemblances	vous percevez seulement les différences

a. Conscience orientée vers la prise d’information venant de l’extérieur.
b. Conscience orientée vers le traitement de l’information : pensées et émotions.

Exercice n° 1

Quand vous dites la phrase qui suit, êtes-vous centré sur vous ou sur votre interlocuteur ? (mettez une croix dans la bonne colonne ; corrigé p. 316)	**centré/ moi**	**centré/ autre**
Je sais que vous m’avez compris.	❑	❑
Attendez ! Pour être sûr de bien comprendre, je voudrais vous redire la chose à ma manière…	❑	❑
Tu as dû passer une soirée formidable chez les Dupont : Janine Dupont est une cuisinière remarquable !	❑	❑
Oui, tu as certainement raison ! Pourrais-tu toutefois me préciser ce que tu entends par indépendance ?	❑	❑
Vous avez un pull superbe ! Il ressemble beaucoup à celui que j’ai offert à ma fille pour son anniversaire !	❑	❑

Vous semblez attacher une grande importance à cette notion de liberté. Pourriez-vous me donner un exemple d'un moment où vous vous êtes senti tout à fait libre ?	❑	❑
Comment pouvez-vous aimer une chose pareille !	❑	❑
Ah ! Voilà, je suppose, le tableau dont vous m'avez parlé lundi ! C'est vrai qu'il est magnifique !	❑	❑
Cela m'étonne que tu aies pu passer un bon week-end chez Paul Dupont. Sa femme ne met pas spécialement à l'aise !	❑	❑
En somme, tu ne t'es pas ennuyée, hier soir !	❑	❑

- Le corps, dans le sens de l'instinct, des tripes, de ce qui est viscéral. C'est le fonctionnement instinctif par les pulsions, les besoins.

  Voici quelques expressions typiques : « prendre les choses à bras-le-corps ; n'avoir rien dans le ventre, tout dans les tripes ; affronter la réalité au corps à corps ; se jeter à corps perdu dans… ; à son corps défendant ; saisir aux tripes ; cet acteur joue avec ses tripes. »

  Ou encore : « il fallait bien qu'il assouvisse ses besoins ; avec le tabac, il s'est créé un fichu besoin ; il a dû mentir pour les besoins de la cause ; elle a besoin de plaisir comme les plantes de soleil. »

  Nous centrer sur notre dimension corps ou viscérale, c'est décider, réaliser nos projets, rentabiliser notre mise, produire. C'est nous focaliser sur nos besoins et nos actions. C'est prendre des références à l'intérieur de nous-mêmes. À partir de ces notions, on peut tracer le schéma ci-après, défini par deux axes :

  – un axe vertical sur lequel on place, en bas la dimension corps, c'est-à-dire le potentiel énergétique, puis, au centre la dimension cœur ou potentiel relationnel, enfin, en haut la dimension tête ou potentiel intellectuel.
  – un axe horizontal qui partage le potentiel relationnel de la dimension cœur : en retrait et fermeture à gauche, en échange et enrichissement à droite.

Lorsque nous nous plaçons dans le quadrant ouverture/tête, nous développons des idées nouvelles, nous innovons. Lorsque nous nous situons dans le quadrant tête/fermeture, nous vivons une période de

rêves nostalgiques. Lorsque nous sommes dans le quadrant fermeture/corps, nous menons une activité de routine. Enfin, lorsque nous sommes dans le quadrant corps/ouverture, nous réalisons nos projets.

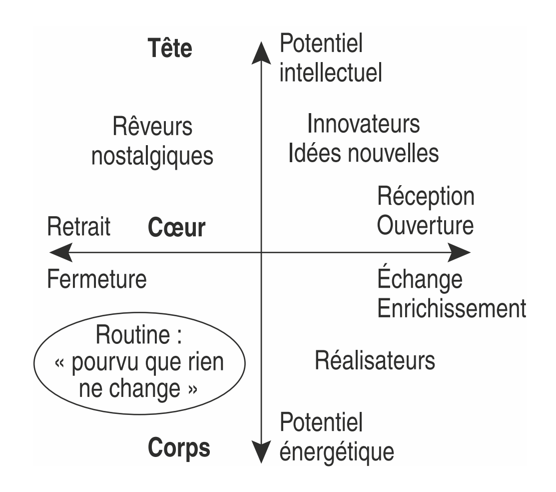


Figure 14.2 – Sachez mettre en œuvre vos programme tête, cœur et corps selon les situations

L'intérêt de ce modèle est qu'il s'applique aussi bien à une personne qu'à une équipe, une entreprise ou… une nation.

Une équipe, une entreprise est performante si elle est composée :

- de personnes qui savent prendre du recul pour chercher (quadrant tête/retrait) ;
- d'autres – parfois les mêmes à d'autres périodes – qui savent innover, trouver (quadrant tête/ouverture) ;
- d'autres qui travaillent sans trop se poser de questions, au moins pour le moment (quadrant retrait/corps) ;
- enfin, d'autres qui réalisent le projet et produisent des richesses (quadrant corps/ouverture).

Sans doute est-il intéressant – mais plus difficile à vivre aussi – que, dans le comité de direction, se trouvent des responsables qui privilégient des quadrants différents. En tout cas, si nous analysons, avec cette grille de lecture, la direction générale d'une entreprise, nous avons souvent une bonne explication de son bon fonctionnement ou non !

Quand la communication se fait aliénante[1]…

Par-delà les notions du bien et du mal, il y a un champ.
C'est là-bas que je te retrouverai.
Jalâl Al-Dîn Rûmî[2]

Je juge parce que cela me rassure !

Une manière de communiquer qui a le don de casser le rapport avec l'interlocuteur est de lui asséner des jugements, en disant qu'il est dans l'erreur ou qu'il est mauvais lorsque ses actes ne correspondent pas à nos valeurs. Par exemple : « Elle ramène tout à elle ! », « Il est plein d'idées toutes faites ! », « Ce n'est pas honnête de… »

Sont à mettre dans la catégorie des jugements : les critiques, insultes, médisances, opinions tranchées, exprimés à l'encontre des personnes, de leurs comportements ou de ce qu'elles viennent d'affirmer.

➤ Il est important de distinguer jugements de valeur et jugements sur les personnes

Nous portons des jugements de valeur à partir des valeurs auxquelles nous attachons de l'importance dans notre vie : nous pouvons par exemple tenir pour essentielles la loyauté, la tolérance ou la paix. Ces valeurs reflètent nos convictions sur la façon de remplir au mieux la mission ou « raison d'être » qu'on a reçue ou que nous nous sommes donnée.

Nous portons des jugements sur les personnes ou sur leurs comportements quand ceux-ci ne sont pas dans la lignée de nos jugements de valeur. Nous disons ainsi : « La violence est un mal. Les gens qui tuent sont mauvais. » Jugement de valeur, en un premier temps. Jugement sur les personnes, en un second.

Si nous connaissions mieux le langage du cœur, nous aurions appris à exprimer directement nos valeurs et nos besoins, plutôt que d'attribuer des torts à autrui lorsque nos valeurs et nos besoins ne sont pas

1. Ce sous-chapitre 2 s'inspire de notes prises au cours de séminaires d'initiation à la communication non violente animés par Pascale Molho (cf. *www.cnv.org*).
2. Jalâl Al-Dîn Rûmî, dit le Mevlana, est un grand poète persan du XIIIe siècle, chantre de l'amour mystique et fondateur de l'ordre soufi des derviches tourneurs.

satisfaits. Au lieu d'exprimer, avec le ton péremptoire qui convient : « la violence est un mal ! » nous pourrions dire : « je redoute l'utilisation de la violence pour régler les conflits. Je m'efforce de les résoudre par d'autres moyens. »

À la télévision, dans les trois-quarts des émissions programmées aux heures de grande écoute des enfants, le héros tue les méchants ou, à tout le moins, leur donne une bonne correction. Et cette violence sert souvent au dénouement de l'intrigue. Elle ravit les jeunes spectateurs (et les autres) à qui on apprend ainsi, jour après jour, que les méchants méritent d'être punis.

➤ Classer et juger entraîne la violence

La violence – verbale, psychologique ou physique, manifestée au sein de la famille, des sociétés ou des nations – provient d'un mode de pensée qui attribue la cause du conflit aux torts de l'autre. Cette attitude s'explique par notre difficulté à admettre notre propre fragilité – ou celle de l'autre – , donc à percevoir ce que nous ressentons, craignons ou désirons.

« Le langage de la violence est celui que nous avons tous (ou presque) appris. Car on apprend à parler le langage de ses parents, et pour la plupart des parents d'hier, c'était celui des jeux de pouvoir. Ils avaient toujours raison, et savaient mieux que nous ce qui était bon pour nous. Il va sans dire que tout ce qu'ils faisaient était pour notre bien, même lorsque cela nous faisait souffrir. Nos émotions avaient peu de poids. La colère surtout était bannie, et il était particulièrement mal venu de se fâcher contre ses parents. Nous avons donc appris cette langue du pouvoir sur l'autre et, une fois adultes, nous avons tendance à la manier à notre tour. Sa particularité est le déni des émotions pour faire une large place au jugement. Le langage de la non-violence devra donc permettre de reconnaître et partager des émotions ainsi que d'éviter tout jugement.[1] »

➤ Évaluer les autres remplace – mal – l'expression de nos propres sentiments et besoins

Nous analysons, évaluons, classons les torts de l'autre, au lieu de nous concentrer sur ses besoins et les nôtres, non encore satisfaits. Si par

1. Extrait de *L'intelligence du cœur* d'Isabelle Filliozat, *op. cit.*

exemple mon chef de service a besoin d'être rassuré, je le traite de « timoré » ou « couard » ; si en revanche c'est moi qui ai ce besoin, alors mon chef devient « gonflé » ou « fou furieux ». Si mon collègue est plus attentif aux détails que moi, il est « pointilleux » ou « maniaque » ; si c'est moi qui le suis, il devient « brouillon » ou « inorganisé ». Question de point de vue.

Dans ce type d'analyse de l'autre, il y a comme une expression tragique de nos valeurs et de nos besoins. Tragique, car lorsque nous nous exprimons de la sorte nous provoquons des réactions de défense chez ceux-là mêmes dont le comportement nous intéresse. D'ailleurs, s'ils admettent notre analyse de leurs torts et acceptent de se comporter selon nos valeurs, ils le font par peur, honte ou culpabilité. Or, lorsqu'une réaction est motivée non par l'élan du cœur mais par de tels sentiments, nous le payons cher ensuite. Nous ferons l'expérience de la mauvaise volonté de ceux qui se conforment à nos valeurs sous l'effet de notre pression. Ceux qui ont agi par peur, honte ou culpabilité, payent ainsi une contribution affective et risquent de nourrir de la rancœur et de baisser dans leur propre estime. Il est peu probable qu'à l'avenir ils répondent du *fond du cœur* à nos besoins et valeurs.

Il est dangereux de nier nos propres responsabilités

Il nous arrive de nier nos propres responsabilités. Cela nous empêche de prendre conscience que nous sommes responsables de nos pensées, de nos sentiments et de nos actes. Dans le langage courant, une expression comme « vous devez…[1] », par exemple « Il y a certaines choses que vous devez faire, que ça vous plaise ou non ! », masque la responsabilité de chacun pour ses actes. Il en est de même des tournures construites sur le modèle « tu me… », par exemple : « Tu me culpabilises, en me disant cela. » ou encore : « Ce n'est pas ma faute, c'est lui qui… » Elles illustrent la façon dont le langage favorise notre refus d'assumer la responsabilité de nos propres pensées et sentiments.

Nous sommes dangereux quand nous perdons conscience d'être responsables de nos actes, de nos pensées et de nos sentiments.

1. De tels verbes qui s'insèrent souvent entre le sujet et le verbe principal s'appellent, en linguistique des opérateurs modaux (cf. *Agir en leader*, 3e éd., de Pierre Longin, Dunod, 2006, page 128 et suivantes).

« Je pense depuis longtemps déjà, écrit Georges Bernanos[1], que si un jour les méthodes de destruction de plus en plus efficaces finissent par rayer notre espèce de la planète, ce ne sera pas la cruauté qui sera la cause de notre extinction, et moins encore, bien entendu, l'indignation qu'éveille la cruauté, ni même les représailles et la vengeance qu'elle s'attire… mais la docilité, l'absence de responsabilité de l'homme moderne, son acceptation vile et servile du moindre décret public. Les horreurs auxquelles nous avons assisté, les horreurs encore plus abominables auxquelles nous allons maintenant assister ne signalent pas que les rebelles, les insubordonnés, les réfractaires sont de plus en plus nombreux dans le monde, mais plutôt qu'il y a de plus en plus d'hommes obéissants et dociles. »

Communiquer nos désirs sous forme d'exigences est aliénant

Le langage peut aussi freiner la bienveillance lorsque nous exprimons nos désirs sous forme d'exigences. Car, en soi, l'exigence fait explicitement ou implicitement planer sur le destinataire la menace d'un reproche ou d'une punition, au cas où il ne s'y plierait pas. Dans notre culture, c'est un mode de communication courant, notamment parmi ceux qui occupent des postes de responsabilité. Ce mode peut conduire au management par le harcèlement qui entretient la culpabilité…

➤ Nous n'avons pas le pouvoir de faire faire quelque chose à quelqu'un

Nos enfants savent parfois nous donner des leçons. Nous nous sommes mis dans la tête qu'en tant que parents, nous avions pour tâche d'exiger un certain nombre de choses. Et nous apprenons souvent à nos dépens que nous pouvons exprimer toutes les exigences possibles et imaginables, mais que nous ne parvenons pas pour autant à faire faire quoi que ce soit à nos enfants. Du moins à partir d'un certain âge. Et il en est de même en entreprise pour nos collaborateurs.

C'est une leçon d'humilité pour ceux qui sont persuadés que, parce qu'ils sont parents, enseignants ou chefs, mari ou femme, leur rôle est de changer l(es) autre(s) et de lui(leur) dicter son(leur) comportement. Nos enfants, nos équipiers, notre conjoint, nous font vite comprendre

1. Cité par Marshall Rosenberg dans *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Introduction à la communication non violente*, La Découverte, Paris, 2005.

que nous ne pouvons pas les mener par le bout du nez. Tout au plus pouvons-nous les punir pour leur faire regretter de n'avoir pas accédé à nos exigences. D'une manière ou d'une autre. Mais, au bout du compte, ils nous apprennent que, lorsque nous avons été assez stupides pour les punir, ils trouvent souvent le moyen de nous le faire regretter !

Les parties qui suivent sont composées des présentations des concepts et des exercices d'entraînement que nous faisons pratiquer pendant les séminaires d'initiation aux normes qualité et de formation des auditeurs. Ils sont en phase avec les notions nouvelles de conformité dynamique, d'évaluation et d'amélioration que nous avons introduites dans les chapitres précédents. Ils permettent d'intégrer ces notions pour les comprendre de l'intérieur et les (faire) appliquer.

Voici cinq outils qui vous seront utiles pour les audits, en tant qu'auditeur comme en tant qu'audité et pour les entretiens périodiques d'appréciation. Rappelons que pour bien se servir d'outils, il vaut mieux s'être entraîné un minimum…

Reformulez ce que dit votre interlocuteur

C'est le premier outil… juste après l'écoute de votre interlocuteur. Reformuler, ce n'est pas répéter machinalement comme un perroquet.

Qu'est-ce que reformuler ?

C'est reprendre ce que vient de vous dire votre interlocuteur :

- en plus court, en plus simple, donc **résumer** ;
- en plus structuré, donc **classer** ;
- en centrant sur l'essentiel, ses **mots clés**.

Les mots clés sont les mots ou les expressions que votre interlocuteur a détachés :

- en les accompagnant d'un changement de posture, d'un geste, d'une mimique ou d'une modification du tempo ou du rythme de la voix ;
- en les disant plus fort, comme s'il les écrivait en gras (**aa**) ou en italique (*aa*) « dans le texte » ;

- en les marquant d'une mini pause avant et après, comme s'il leur mettait des guillemets.

Comment et quand reformuler ?

Quand votre interlocuteur reprend son souffle, c'est-à-dire généralement entre deux unités de sens.

En vous synchronisant sur sa posture, ses gestes, le tonal de sa voix et surtout sa respiration.

En commençant votre reformulation par une balise telle que : « En somme… », « Si je vous ai bien compris… », « Autrement dit… », « Pour être sûr que nous nous comprenions bien… » Une manière de le prévenir et… de vous excuser de devoir l'interrompre, avant de perdre le sens de ce qu'il vous dit.

Quels sont les avantages de la reformulation ?

Il y en a au moins six :

- mieux retenir ce que vous a dit votre interlocuteur en le redisant vous-même ;
- lui permettre de bien prendre conscience de ce qu'il vient d'exprimer spontanément, en lui renvoyant en miroir les points importants, du moins ce que vous en avez perçu ;
- lui montrer que vous l'avez écouté et compris ou lui permettre d'apporter corrections ou compléments souhaités ;
- dédramatiser la situation s'il a été agressif, le valoriser s'il a eu du mal à s'exprimer clairement ;
- l'inciter à aller plus loin dans sa réflexion ou à développer ce qu'il n'a fait qu'ébaucher ;
- et surtout… éviter les malentendus entre vous.

Reformuler n'est pas si facile à bien faire. Voici un exercice pour vous y entraîner, si nécessaire.

Exercice n° 2

(voir corrigé à la fin de ce chapitre)

Entourez le numéro de la reformulation qui vous paraît bonne.

A. Un jeune ingénieur, trente ans

Moi, l'efficacité, la compétition, la qualité, tout ça, j'en ai rien à faire. Je ne vois pas pourquoi je me tuerais à la tâche. Je n'ai pas envie d'arriver au top !

Reformulations proposées :

1. en somme, tu n'es pas motivé pour accepter les contraintes du travail…
2. en bref, tu te moques de la carotte qu'on te tend…
3. si j'ai bien compris, tu n'as pas envie de travailler parce que c'est trop dur…

B. Une femme cadre, la quarantaine

Dans la vie professionnelle, nous, les femmes, nous avons du mal à gravir les échelons et à obtenir les mêmes salaires ! Et puis, le soir à la maison, parce que c'est le rôle de la femme, nous faisons une deuxième journée avec les enfants, le repas, le ménage !

Reformulations proposées :

1. en somme, pour vous, les femmes sont des esclaves…
2. en bref, les femmes ont deux fois plus de travail que les hommes…
3. si j'ai bien compris, les femmes sont victimes de leur condition de femme…

C. Une femme, la cinquantaine

Au travail, j'ai dû apprendre la sténodactylo. Puis, me mettre à l'ordinateur pour taper des rapports. Puis, savoir présenter une plaquette d'édition. Maintenant, je n'ai qu'un désir : me retrouver enfin chez moi, m'occuper de mon intérieur, aller voir mes enfants, voyager… Je n'attends que la retraite. Heureusement, les journées passent vite !

Reformulations proposées :

1. en somme, elle est fatiguée par ses journées de travail…
2. en bref, elle a du mal à accepter d'attendre encore pour faire enfin ce qu'elle veut…
3. si j'ai bien compris, elle attend de pouvoir enfin faire ce qu'elle veut, mais elle ne perd pas patience…

D. Un technicien senior, cinquante-huit ans

Écoutez ! Voilà trois ans vous m'avez détaché comme spécialiste à Saint-Laurent-des-Eaux. Depuis, ça va bien, non ! Vous voulez que j'ingurgite votre nouveau système qualité ? Quand j'ai des problèmes à résoudre, je me démerde plutôt tout seul ! Alors… Votre qualité, vous attendrez bien encore deux ans et mon départ en retraite ?

Reformulations proposées :

1. en somme, il a du mal à se plier à de nouvelles règles pour lesquelles il n'a pas eu son mot à dire…
2. en bref, à la centrale nucléaire de Saint-Laurent-des-Eaux où il est détaché, il vit plutôt sa vie et travaille correctement…
3. si j'ai bien compris, il a l'impression qu'on cherche à lui créer des ennuis, peut-être même à le remplacer…

Posez les bonnes questions

Poser les bonnes questions, c'est déjà faciliter le rapport entre vous. Mais ce n'est pas orienter vers les « bonnes » réponses.

Exercice n° 3

(voir le corrigé à la fin du chapitre)

Si on vous dit…	Vous répondez…
En fait, dès que je prononce le mot qualité, ils ne m'écoutent plus !	
Pourtant, on nous avait dit que c'est ce qu'on faisait de mieux !	
En général, ils n'apprécient pas beaucoup cette contrainte qualité-là !	
Je ne sais à quoi vous avez pensé, mais ça, c'est trop pour nous !	
Votre questionnement fait un peu enquête policière, avec un petit côté inquisition !	
Vous avez vu, maintenant, notre organisation qualité est devenue performante !	
Maintenant, nous devons rendre nos tableaux de bord sous huit jours !	

En somme :

À la place de…	**Utilisons :**
Pourquoi, orienté vers les causes, le passé	**Comment**, orienté vers l'action, le futur
Bon/Mauvais – Faute généralise le contexte associe la personne à ses actes est noir ou blanc est un jugement de valeur est culpabilisant	**Adapté/Inadapté – Erreur** le contexte est spécifique dissocie la personne de ses actes est tout en nuances est une opinion, une appréciation permet un nouveau départ
Problème = statique	**Objectif** = dynamique
Échec = centré sur l'aspect négatif	***Feed back***, **Expérience** = centré sur l'aspect positif et dynamique

Recadrer ce que dit votre interlocuteur

Un comportement n'a de sens qu'à partir du moment où vous lui en donnez un. Souvent, ce n'est pas l'événement en lui-même qui pose problème, c'est l'opinion que vous en avez, le sens que vous lui donnez. Vous pouvez agir à ce niveau. Comment ? Nous allons faire cette présupposition déterminante : derrière chaque comportement, il y a toujours – vraiment toujours – une intention positive pour l'auteur du comportement. Acceptez cette généralisation. Même s'il y a des contre-exemples, faites comme si c'était toujours vrai, au nom de l'efficacité pour vous-mêmes et pour les autres.

Vous allez séparer comportement et intention et rechercher celle-ci derrière celui-là, mais en faisant comme si l'intention était positive. Voici trois exemples pour illustrer le propos :

- au lieu de penser que votre interlocuteur est bien rigide, trouvez-le affirmé ;
- au lieu de le trouver inconsistant, appréciez sa spontanéité ;
- si votre collègue de bureau vous dit : « Tu ne ranges jamais tes affaires ! », répondez-lui : « J'apprécie beaucoup ta prévenance en ce qui concerne la façon dont je m'organise ! »

Ce que vous venez de faire s'appelle des recadrages.

Qu'est-ce que recadrer ?

C'est restructurer de manière positive un événement qui, *a priori*, paraît négatif. C'est aussi développer votre propre flexibilité pour transformer une expérience malheureuse en *feed back* utile pour tous – mais d'abord pour vous-même – plutôt qu'en un échec.

Exercice n° 4

(pas de corrigé type pour cet exercice mais exercez votre créativité !)

Recadrez les objections suivantes :

Tu as vu les définitions de fonction, les cursus de formation et d'habilitation ? Fini la tranquillité, il va falloir aller se former à tout âge et je te raconte pas si on ne le fait pas !

Si je comprends bien, nous, les auditeurs, avec ces histoires de non-conformité et de plans d'action, on va souffler alternativement le chaud et le froid… ça va pas être facile !

Des délais de livraison de presque deux mois pour cette voiture sont intolérables. Comment faites-vous, vos concurrents livrent tous en huit ou quinze jours !

En somme, nous les auditeurs, sans aucun rôle hiérarchique, on va aller fouiller dans les affaires des gens pour essayer de les coincer. Ça va pas être triste !

En somme

La technique du recadrage vise moins la vérité que l'efficacité. Mais, ce n'est pas, pour autant de la naïveté (*tout le monde est beau, tout le monde est gentil !*).

Le recadrage veut seulement aider votre interlocuteur à sortir de l'enfermement d'un cadre inadapté et lui fait entrevoir d'autres possibilités. Mais pour que celui-ci l'accepte, il est bon de veiller à :

La qualité du rapport que vous développez avec lui : votre influence en dépend directement ;

L'émotion que votre recadrage provoque : celui-ci est-il opportunément plaisant, sécurisant, provoquant, déroutant ou humoristique ?

Le respect de l'écologie pour lui (sauvegarde-t-il sa façon de voir les choses ?) et pour les autres (aura-t-il des conséquences positives pour ses proches ?) ;

L'accord avec ses attentes et ses valeurs, dans le domaine où vous vous situez : professionnel, hiérarchique, amical, familial.

Cadre du blâme et stratégie de plan d'action

➤ Cadre du blâme

Cadre dans lequel le sujet accuse quelqu'un ou quelque chose de le mettre dans la situation actuelle. Le sujet en fait porter la responsabilité sur les circonstances ou les personnes sur lesquelles il n'a pas d'influence, par exemple, la conjoncture économique, le fossé des générations, sa belle-mère. En oubliant sa participation… ou sa capacité (ou plutôt son incapacité) de changement ! Voici quatre questions qui induisent facilement un cadre du blâme :

- Qu'est-ce qui ne va pas ?
- Pourquoi avez-vous (ou ai-je) ce problème ? C'est la recherche des causes, elle induit généralement de la culpabilité. La question pourquoi ramène souvent des souvenirs désagréables.
- En quoi est-ce si grave que cela ? Cette question risque de conduire soit à la fuite : « Oh ! Ce n'est pas si grave que cela ! », soit à la dramatisation : « Ce n'est pas grave, c'est insurmontable ! ».
- À qui la faute ?

➤ Stratégie de plan d'action

Elle a pour but de transformer le cadre précédent, explicite ou implicite, en action. On dit parfois exprimer ou faire exprimer l'état désiré et transformer celui-ci en un ou plusieurs plans d'action structurés. Voici quatre questions qui peuvent faciliter ce passage :

- Que voulez-vous à la place ?
- Comment avez-vous déjà réglé ce problème-là ou un problème proche de façon satisfaisante ?
- Quand vous aurez réglé ce problème, qu'est-ce que cela vous permettra de faire ?
- Comment pouvez-vous utiliser les éléments de votre situation actuelle comme indicateurs de ce qui sera à faire à l'avenir ?

Exercice n° 5

(voir le corrigé à la fin du chapitre)

Lorsque les affirmations ou questions de la grille suivante vous paraissent avoir été formulées dans le *cadre du blâme*, mettez une croix dans la

première colonne. Lorsqu'elles vous paraissent formulées sous forme d'une stratégie de plan d'action, mettez une croix dans la deuxième colonne. Quelles sont les questions les plus pertinentes pour passer du *cadre du blâme* à la *stratégie de plan d'action* ?

Exemples		Blâme	Plan d'action
1	Au cours du dernier audit, je vous avais pourtant bien expliqué quoi et comment faire !		
2	Pourquoi n'appliqueriez-vous pas la procédure de supervision ?		
3	Pourquoi diable n'avez-vous pas pensé à mettre votre équipement de sécurité en prenant ce poste de travail ?		
4	Que faire pour accroître l'efficacité de vos services ?		
5	Ce qui n'est pas autorisé est interdit !		
6	Il me semble que nous ne nous comprenions pas bien. Pouvez-vous me dire comment m'y prendre pour que ce soit plus clair.		
7	Ça, c'est toujours à moi que ça arrive !		
8	Ce qui n'est pas interdit est autorisé.		
9	S'il n'y avait pas eu ces fichus Japonais, nous n'aurions jamais eu toutes ces contraintes qualité !		
10	Je préfère vous suggérer une idée qui peut paraître inadaptée plutôt que de laisser passer une occasion de progrès.		

Application des techniques de recadrage aux audits

Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous,
mais demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays.
Discours d'investiture de John F. Kennedy

➤ Un postulat

Derrière chaque comportement, il y a toujours – vraiment toujours – une intention positive ou une fonction utile pour l'auteur du comportement.

➤ Une technique

Séparer comportement et intention et rechercher l'intention en faisant comme si elle était positive. Exemples : au lieu de penser que mon interlocuteur est rigide, je peux le trouver affirmé, au lieu d'inconsistant, plutôt spontané, etc.

➤ Quelques exemples

Ce qu'on vous dit	Un recadrage possible	Technique utilisée
Un soir de juin, votre fils de 17 ans rentre à la maison, complètement bouleversé et dit : « Je suis un raté ! Ma vie est un échec ! »	Non ! Tu as raté ton bac. ! C'est important, mais ton bac, ce n'est pas toi. Comment vas-tu t'y prendre l'année prochaine pour être sûr de l'avoir ?	Changer de point de vue et questionner sur des objectifs.
Je viens vous voir ! Je suis perdu ! Je ne sais plus ce que je veux ! … En fait, j'ai raté le concours, je suis perdu ! Je n'ai vraiment aucune idée de ce que je pourrai faire maintenant ! D'ailleurs, j'ai envie de ne rien faire !	Ne pas savoir ce qu'on veut, c'est déjà savoir qu'on ne sait pas ! Ne plus avoir de repères permet d'en trouver d'autres et nous avons souvent besoin de lâcher prise, après un effort intense. C'est une étape indispensable pour repartir !	Changer de point de vue ; transformer l'échec en *feed back* (= apprentissage)
Cette formation m'ennuie, je n'apprends rien !	Nous avons parfois l'impression, au niveau conscient, de ne rien avoir appris et nous nous apercevons plus tard que notre inconscient, lui, a intégré de nouveaux schémas de pensée.	Changer le scénario perdant en un scénario gagnant.

Ce qu'on vous dit	Un recadrage possible	Technique utilisée
Ces techniques de recadrage ne servent à rien ! En tous cas, je n'ai jamais lu d'étude scientifique qui en démontre le bien-fondé !	Connaissez-vous une étude scientifique qui démontre le bien-fondé de ce que vous dites en ce moment ?	Retour à l'envoyeur ou effet boomerang.
Pendant l'occupation, un officier SS visite l'atelier parisien de Picasso et tombe sur une carte postale représentant le tableau de Guernica. « C'est vous qui avez fait cela ? » interroge le visiteur…	… « Non ! C'est vous ! » répond le maître.	Retour à l'envoyeur ou effet boomerang.
Je dois être bête pour être aussi nul en maths à 18 ans !	Avez-vous entendu parler d'un certain Albert Einstein ?	Proposer un contre-exemple.
Ce travail est nouveau, personne ne l'a encore réalisé auparavant ! Je n'y arriverai pas !	C'est ce que pensaient certaines personnes au début de l'aviation : comment faire voler quelque chose de plus lourd que l'air ? C'est vraiment impossible !	Trouver une analogie.
Qu'est-ce que vous êtes lent pour vous mettre à ce travail ! Manqueriez-vous de courage ?	Je ne crois pas, mais je n'ai pas encore attrapé le rythme. Pour le moment, aller plus vite, c'est un peu comme si vous me demandiez de boire à une lance à incendie pour gagner du temps !	Trouver une métaphore, une histoire.
Je n'arriverai à rien, je suis trop nul !	Si vous vous persuadez de cela, vous serez obligé de vous le prouver en ratant tout ce que vous entreprenez !	Lui proposer les conséquences de ce qu'il dit.

Exercice n° 6

(pas de corrigé pour cet exercice)

Remplissez ce tableau ligne par ligne. Utilisez d'abord le *cadre du blâme* pour écraser encore un peu plus votre interlocuteur ! Puis, trouvez – rapidement – un ou plusieurs *recadrages* qui l'aideront et feront progresser le service ou la société.

Ce que dit l'audité	Cadre du blâme	Encouragement
Une réclamation écrite d'un client pour ça ! C'est pas possible ! Pour qui se prend-il, celui-là ?	Vous avez lu la Charte de votre société ? La passion du client, non, ça ne vous dit rien ? Écoutez… Moi, je vous colle une non-conformité, ne serait-ce que pour vous sensibiliser à la question !	C'est vrai que c'est un peu dur. Mais, dans votre société, vous avez écrit que vous aviez la « passion du client »… Vous pourriez peut-être rappeler ce client et régler le problème avec lui ! On en reparle cet après-midi ?

À vous :

Ce que dit l'audité	Cadre du blâme	Encouragement
Ce travail est un peu routinier, casse-pieds, pour tout dire ! C'est toujours la même chose ! Alors, c'est pas surprenant qu'il y ait parfois des « petites erreurs » !		
Je n'ai pas compris grand-chose à vos explications, je ne dois pas être doué pour tout ça !		

Ce que dit l'audité	Cadre du blâme	Encouragement
Quand je pense à tout ce qu'on doit faire maintenant, c'est vraiment le blues ! Je ne vois pas comment on va s'en sortir ! à quoi vous pensez en demandant tout ça !		
Je n'ai vraiment pas compris votre truc « d'expérience professionnelle » Est-ce qu'au moins ça sert à quelque chose ?		

Avec vos interlocuteurs, exprimez vos émotions et affirmez-vous

Dans l'éducation traditionnelle, on apprend aux enfants à se méfier de leurs sentiments et à ne pas les exprimer : c'est irrationnel et cela peut être dangereux pour soi et pour les autres. Or, pouvoir et savoir exprimer ses sentiments sans choquer ni donner prise est indispensable si on veut, à la fois, être soi-même et être accepté par son entourage.

Le langage des émotions

Quelle est la nature des émotions que vous ressentez parfois malgré vous et quelle est leur impact sur vous et sur les autres ? Les réponses à ces questions vous permettront de mieux comprendre vos émotions et de mieux les accepter.

➤ Trois caractéristiques concernant les émotions

- Une émotion qui affleure signifie qu'une *valeur* importante pour vous vient d'être remplie ou violée et que l'impact a été fort. Les émotions ne sont en soi ni bonnes, ni mauvaises. Elles ne sont que des signaux dont il faut prendre conscience et qu'il est utile de

comprendre. En somme, le rôle des émotions est de baliser les événements marquants et de motiver les comportements qui vous permettent de les gérer.

- Vous ne pouvez pas éprouver, en même temps, deux émotions opposées. Vous pouvez passer de l'une à l'autre, mais non les ressentir simultanément. En effet, un *ancrage* connecte, dans votre cerveau, une émotion à une expérience. Lorsque vous faites parvenir un message agréable au cerveau, celui-ci secrète de l'endomorphine, l'hormone du plaisir. Si vous envoyez ensuite un signal désagréable, la production d'endomorphine cesse et l'émotion désagréable s'installe progressivement. Mais si vous émettez les deux signaux en même temps, l'endomorphine submerge le système et crée un chemin prioritaire qui désorganise l'assemblée de neurones liée à l'émotion négative. Ce qui reste, c'est une explication concernant cette émotion.
- Vous ne pouvez pas leurrer votre cerveau au niveau des images qu'il vous crée. Détendez-vous et laissez venir les images que vous suggère cette anecdote…

> Un vendredi soir du mois d'août, vous roulez sur l'autoroute, à vive allure : la circulation est fluide. Vous êtes de très bonne humeur. Dans une petite heure, vous rejoindrez votre famille en vacances au bord de la mer et vous vous faites une joie de retrouver grands et petits pour un week-end de détente. Ce week-end est d'autant plus prometteur que vous avez projeté une croisière à Jersey et Guernesey et que la météo a annoncé un temps superbe. Vous fredonnez un air d'opéra bien connu. Vous êtes à la fois détendu et euphorique.
>
> Prenez le temps de vous imprégner de toutes ces émotions agréables…
>
> Juste avant la sortie de l'autoroute, une camionnette de gendarmerie. Un gendarme vous fait signe de ralentir et de vous arrêter sur la voie d'arrêt d'urgence. Un coup d'œil à votre compteur de vitesse : 165 km/h et vous n'avez pas vu leur fichu radar !

Est-ce que ce brusque changement d'image a un impact sur vous ? Souriez-vous toujours ? Quelles émotions provoque-t-il ?

➤ **Pour vous affirmer, osez dire vos émotions**

S'affirmer, c'est :

- affirmer ses droits et faire admettre leur légitimité, tout en respectant ceux des autres ;
- s'expliquer de façon sereine et constructive, même en l'absence de preuves tangibles ;
- donner son opinion sans crainte, même en face d'interlocuteurs hostiles.

Si vos parents, vos maîtres vous ont appris à garder vos émotions pour vous, vous les avez tues ou dissimulées. Ce faisant, à défaut d'exprimer lesdites émotions, vous portez parfois, à la place, des jugements de valeurs beaucoup plus irrationnels et pervers.

Par exemple si, à côté de vous, quelqu'un fume un énorme cigare et si cela vous gêne, vous lui direz peut-être : « tu devrais arrêter de fumer ce truc. Ça dégage une odeur épouvantable ! » En vous exprimant ainsi, sur le plan du contenu, vous venez d'une part de caractériser un plaisir qu'il aime sans doute beaucoup (cela lui a coûté un certain prix) de truc, et, d'autre part, vous avez porté un jugement sans appel sur l'environnement pestilentiel qu'il crée autour de lui. Bien sûr, sa pratique est sans gêne, mais si vous lui aviez dit quelque chose comme : « Excuse-moi, mais je suis très gênée par la fumée de ton cigare. » Vous lui auriez laissé la possibilité de réagir à votre sentiment plutôt qu'à une accusation péremptoire.

Il en va de même avec des sentiments ou des émotions agréables. Si vous dites à quelqu'un : « j'aime bien être avec toi » ou « j'aime bien la façon dont tu travailles », vous exprimez des sentiments, alors que si vous dites : « tu es très aimable » ou « tu travailles bien », vous portez des jugements de valeurs qui ont l'apparence de vérités absolues.

L'expression directe de vos émotions peut se faire très simplement. Elle peut se résumer en une formule du type : « Quand tu fais telle action précise, dans telle situation précise, je ressens telle émotion », sans excuse, sans explication et sans justification. Mais avec un ton courtois.

Faire une critique est un art difficile, mais indispensable quand on a une équipe à manager, des enfants à éduquer, des affaires à gérer, une

société à auditer ou… lorsqu'on est audité soi-même ! L'objectif d'une critique est, la plupart du temps, d'améliorer les choses. Celle-ci doit donc être essentiellement constructive et se faire sans détériorer la relation.

À retenir

Sauf cas très particulier, une critique se fait en tête-à-tête.

Les phrases ont pour sujet « je » ou « cela me » (implication et non jugement de valeur).

Pour laisser le droit à l'erreur, éviter toute généralisation.

Corrigés des exercices du chapitre 14

Exercice n° 1 : Se centrer sur soi ou se centrer sur l'autre

Dans les items impairs, le locuteur est centré sur lui ; il est centré sur l'autre dans les autres.

Exercice n° 2 : Pratiquer de bonnes reformulations

A. Un jeune ingénieur, trente ans

Reformulation 1 : bonne reformulation, l'idée essentielle est que rien ne le motive comme, par exemple, « faire carrière ».

Reformulation 2 : c'est une interprétation, le mot-clé « carotte » n'a pas été prononcé.

Reformulation 3 : c'est une interprétation, il n'a pas dit qu'il n'avait pas envie de travailler, ni que le travail était trop dur !

B. Une femme cadre, la quarantaine

Reformulation 1 : le mot « esclave » est un mot clé très fort qui n'a pas été prononcé.

Reformulation 2 : peut paraître correcte. Mais « deux fois » est une mesure qui n'a pas été évoquée, « à deux reprises » serait exact.

Reformulation 3 : traduit bien l'idée essentielle « nous les femmes » et « parce que c'est le rôle de la femme ». C'est la bonne réponse.

C. Une femme, la cinquantaine

Reformulation 1 : interprétation, elle n'a pas dit comment elle passait ses journées de travail !

Reformulation 2 : interprétation, elle ne dit pas qu'elle a du mal à supporter l'attente !

Reformulation 3 : bonne reformulation, les idées essentielles sont reprises.

D. Un technicien senior, cinquante-huit ans

Reformulation 1 : il n'a pas parlé de sa participation ou non au système qualité !

Reformulation 2 : bonne reformulation, l'essentiel est repris.

Reformulation 3 : il n'a rien dit de tout cela !

Exercice n° 3

Si on vous dit…	Répondez :
En fait, dès que je prononce le mot qualité, ils ne m'écoutent plus !	De qui parlez-vous ? Qu'est-ce qu'ils n'ont pas écouté ? Comment vous y prendre pour que le courant passe ?
Pourtant, on nous avait dit que c'était ce qu'on faisait de mieux !	De quoi parlez-vous exactement ? Qui vous a dit cela ? Et qu'en pensez-vous, vous-même ? Comment faire mieux ?
En général, ils n'apprécient pas beaucoup cette contrainte qualité là !	De quelle contrainte s'agit-il exactement ? Est-elle vraiment rejetée par tous ? Vous-même, qu'en pensez-vous ? Comment mieux la faire comprendre ?
Je ne sais à quoi vous avez pensé, mais, ça, c'est trop difficile pour nous !	De quoi s'agit-il exactement ? Qu'entendez-vous par difficile ? Que pourriez-vous faire, au minimum ?
Votre questionnement fait un peu enquête policière, avec un petit côté inquisition !	Je pense être à l'écoute de vos difficultés. Si vous m'en parliez vous-même plus… spontanément ?
Vous avez vu, maintenant, notre organisation qualité est devenue performante !	J'apprécie votre enthousiasme et m'y associe volontiers. Pouvez-vous préciser ce qui, d'après vous, a beaucoup progressé et ce qui est encore difficile à bien réaliser ?
Maintenant, nous devons rendre nos tableaux de bord sous huit jours !	Qu'est-ce qui a conduit votre organisme à prendre cette décision ? Que se passerait-il si vous ne le faisiez pas ? Qu'est-ce que ça change, pour vous ?

Exercice n° 5

Les items impairs sont des blâmes. Les items pairs sont des suggestions d'actions.

Chapitre 15

Pour communiquer, servez-vous aussi de l'écrit

C'est par l'écriture informatique que l'homme est allé sur la lune.
Mais c'est par l'écriture manuelle
que l'homme maîtrise l'écriture informatique.
Fernand Baudin[1]

Feu Gutenberg ? Il va toujours très bien. Merci ! Il aurait même tendance à l'embonpoint… Malgré les promesses des professionnels de l'informatique, de l'audiovisuel et de la télématique, les éditeurs sont toujours là et ils se portent bien, eux aussi. Et les papetiers… pas trop mal !

Demandez à vos informaticiens de vérifier quelle quantité de papier ils consomment chaque jour. Simplement en pesant le contenu de leur corbeille à papier, jour après jour. Vous serez surpris… Eux aussi, sans doute ! Savez-vous quelle quantité de publicité écrite nous recevons dans nos boîtes à lettres ? Plus de quarante kilos par an. C'est que les documents écrits demeurent toujours un moyen essentiel pour :

1. *La typographie au tableau noir*, Retz, 1984.

- se relire quand on travaille directement sur ordinateur : il est en effet plus facile de se relire sur papier qu'à l'écran. Peut-être notre culture du livre et du cahier nous y a-t-elle habitués ? Mais, cette culture continue, sans doute pour une ou plusieurs générations. Même dans le monde occidental ;
- communiquer en entreprise : les notes l'emportent encore largement sur l'oral. Pourquoi ? Essentiellement parce qu'elles laissent des traces. Au cas où…

Les e-mails ont redonné une nouvelle vie à l'écrit. Par la facilité et surtout la rapidité de la transmission, quelle que soit la distance. Et avec un coût dérisoire. D'ailleurs, la lecture des e-mails nécessite en moyenne une heure par jour pour tout cadre normalement actif. Au point que nous avons déjà été appelés comme consultants pour aider à résoudre cette épineuse dérive !

➤ Comprendre la double nature de la communication écrite

L'écrit est à la base un système de sons articulés que l'on couche ensuite sur un support papier, magnétique, etc. Mais c'est aussi un ensemble de formes, un objet que l'on peut regarder, prendre en main et prononcer oralement, à voix haute ou non.

Écrire est donc un acte à la fois auditif et visuel. Il est, de ce fait, capable d'engendrer aussitôt des émotions. Nous avons affaire à un rendez-vous très complet, comme le résume la figure 15.1[1].

Plus forte est la synergie entre la *notation de la parole* et le *langage des formes*, meilleur est l'écrit. Le texte est déjà de l'audiovisuel. Et un audiovisuel qui n'a besoin d'aucun appareil de lecture, d'aucune énergie extérieure. Sinon des yeux qui ont appris à lire. Un cerveau qui sait se faire des images.

Tout texte est la combinaison des deux procédés, mais dans des proportions qui peuvent être très variables. Voyez la différence entre un roman et un atlas, par exemple. N'utiliser que le premier procédé – une suite de mots sans la mise en page – c'est se priver de la moitié – au moins – du pouvoir communicatif du texte. Pensez-vous que ce soit vrai aussi pour votre documentation qualité. Si vous la découvriez pour

1. D'après *La communication écrite scientifique et technique,* de Louis Timbal-Duclaux, ESF éditeur, 1990.

la première fois, auriez-vous envie de la regarder, de la prendre en main, de la caresser, de la feuilleter ?

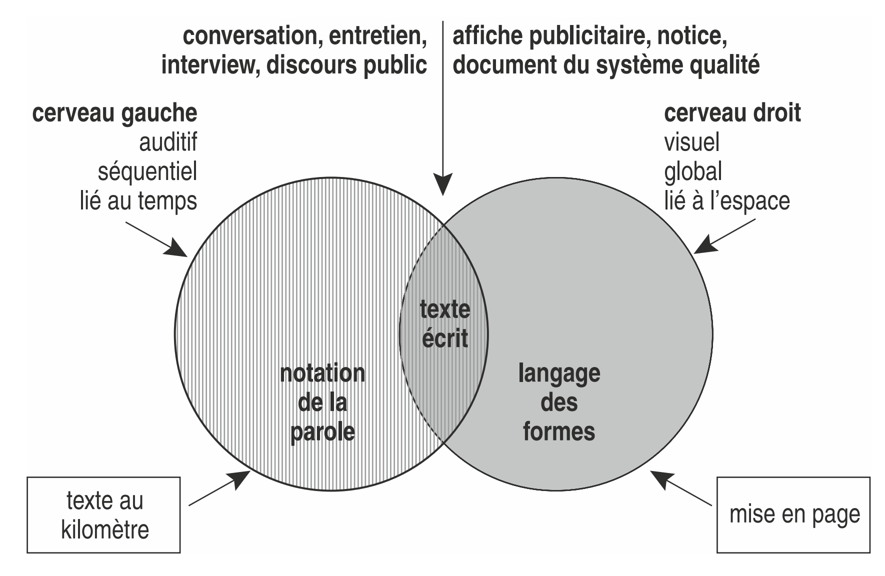


Figure 15.1

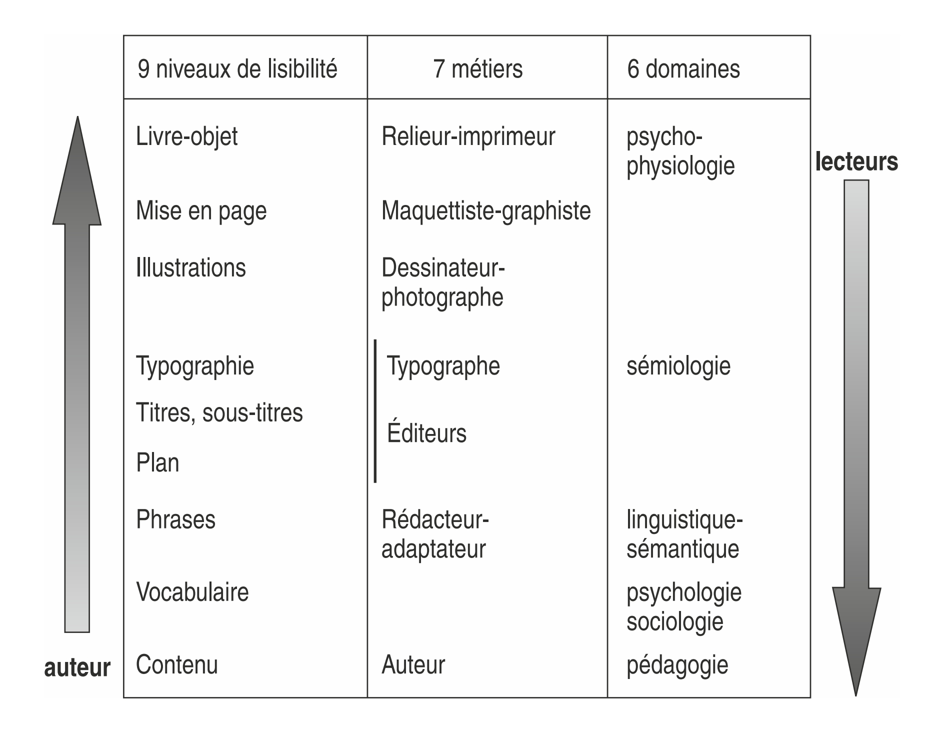
➤ Les neuf niveaux de lisibilité d'un texte

La distinction classique entre le fond et la forme est un peu sommaire. En réalité, le rendez-vous entre matière pure – le livre objet – et idée pure – le contenu – ou si vous préférez entre document et discours passe par neuf paliers. Ces paliers sont les neuf niveaux de lisibilité, au sens de façons de lire ou points de vue[1].

Auteur et lecteur suivent des trajets résolument inverses :

- l'auteur part de l'idée pure – dans sa tête – pour aller jusqu'à la fabrication du *livre objet* ;
- le lecteur part du livre objet qu'il regarde, prend en main, feuillette et dont il lit le texte de quatrième de couverture, enfin parcourt pour cheminer jusqu'aux idées de l'auteur, à condition que ce dernier parvienne à capter son attention jusque-là !

1. Aujourd'hui, l'éditeur prend en charge et/ou sous-traite la quasi-totalité des métiers placés au-dessus du sien dans la figure 15.2.



9 niveaux de lisibilité	7 métiers	6 domaines
Livre-objet	Relieur-imprimeur	psycho-physiologie
Mise en page	Maquettiste-graphiste	
Illustrations	Dessinateur-photographe	
Typographie	Typographe	sémiologie
Titres, sous-titres	Éditeurs	
Plan		
Phrases	Rédacteur-adaptateur	linguistique-sémantique
Vocabulaire		psychologie sociologie
Contenu	Auteur	pédagogie

Figure 15.2 – Les neuf niveaux de lisibilité d'un texte

Le texte est d'autant plus facile à lire que :

- le format du livre est adapté à son but,
- les visuels collent au texte,
- la mise en page suit les articulations de la pensée,
- la typographie est accordée au texte.

On lit avec le maximum de confort et de plaisir quand fond et forme sont tellement imbriqués qu'on ne peut pas dire quelle est la part de l'un et celle de l'autre dans cette réussite.

Principes d'écriture pour être bien lu

Ils concernent le choix des mots et la tournure des phrases.

➤ **Registre utilisé**

Il peut être familier (voire populaire), courant, recherché (dit supérieur). Exemple[1] :

- recherché : « De nombreuses observations semblent indiquer le caractère purement aléatoire des accidents de voiture. Les études montrent que la probabilité qu'un accident de voiture se produise à un moment donné n'est aucunement corrélée avec le temps écoulé depuis l'accident précédent. Tout se passe comme si on avait à faire à un système sans mémoire, régi par les seules lois du hasard. »
- courant : « Les accidents de voiture sont imprévisibles. On peut ne pas en avoir un seul pendant des années, et puis, tout à coup, en avoir plusieurs à la suite. C'est le hasard. »
- familier : « En bagnole, les accidents, tu vois, des fois tu roules un an sans en avoir un seul… et puis, d'un coup, tu t'en envoies trois à la suite sans que tu t'expliques pourquoi… C'est la poisse, quoi ! »

➤ **Dans quel registre doit-on écrire en entreprise ?**

Sans doute, peu de techniciens soutiendront que le registre familier (ou populaire) est le mieux adapté. Même s'il vous arrive de l'entendre quelquefois dans les conversations de couloir. Mais, trop souvent, certains croient excellent d'écrire dans le registre recherché (« supérieur »). C'est une erreur, bien sûr.

Les Américains ont une devise à ce sujet, qui leur est enseignée dès l'école : « Il faut écrire comme on parle, à condition de bien parler ».

Conseils pratiques

En français, plus un mot est court, plus il a de chances d'être courant, donc compris. D'ailleurs, l'usage est de raccourcir les mots trop longs. On ne dit plus, par exemple, « chemin de fer métropolitain » mais « métro », ni « véhicule automobile », mais « auto », ni même « autobus », mais « bus » tout court.

---

1. Extrait de *La communication écrite scientifique et technique*, de Louis Timbal-Duclaux, *op. cit.*

Tableau 15.1 – Exemples tirés de rapports techniques d'entreprises

De préférence à :	Écrivez :
Diminution	Baisse
Augmentation	Hausse
Antérieurement	Avant
Positionner	Placer
Rapidement	Vite
Également	Aussi/de même
Positionnement	Place
Sélectionner	Choisir
Solutionner	Résoudre
Suffisant	Assez
Constamment	Toujours/souvent
Invariablement	Toujours/sans cesse

➤ Évitez les pléonasmes

Faire un pléonasme, c'est répéter deux fois la même idée dans deux mots à la suite. Par exemple « monter en haut ».

Tableau 15.2

De préférence à :	Écrivez :
Consensus général	Consensus
Absolument essentiel	Essentiel
Totalement rempli	Rempli ou plein
De grande taille	Grand
D'une longueur de 1 mètre	1 mètre
De couleur rouge	Rouge
Entièrement éliminé	Éliminé
Tout à fait unique	Unique
Un résumé succinct	Un résumé

➤ Évitez les fioritures du langage parlé

On enrobe moins dans l'écrit qu'à l'oral :

Tableau 15.3

De préférence à :	Écrire :
Il convient de noter que A = B	A = B
Nous pouvons affirmer que ces deux valeurs sont égales	Ces deux valeurs sont égales
Il n'est pas superflu de remarquer que si X = Y...	Si X = Y...
Au jour d'aujourd'hui	Aujourd'hui

➤ Évitez les termes et expressions tordus

Tableau 15.4

Au lieu de :	Préférez :
Selon mon opinion soigneusement mûrie	Je crois que
Permettez-moi d'attirer votre attention sur le fait qu'il n'en est pas toujours ainsi	Il n'en est pas toujours ainsi
Une évaluation chiffrée des prestations	Une offre
Développer un processus de réflexion visant à l'élaboration d'un document	Réfléchir pour écrire un document
Un certain nombre d'idées non sans valeur ont été émises par le groupe	Le groupe a émis des idées intéressantes
Dans ce cas, on pourrait dire que…	Dites-le ! (tout simplement)

➤ Préférez les verbes précis aux circonlocutions

Le verbe est le cœur de la phrase parce qu'il indique une action, alors que le substantif gèle l'action. Cela vous fait-il le même effet, quand on vous déclare : « je vous aime ! » ou « j'ai de l'amour pour vous ! » ? D'ailleurs, à l'origine, le mot latin *verbum* signifie frapper. Le verbe frappe. Il provoque une image dans la tête du locuteur ou du lecteur. Une image de mouvement, favorable à la lecture et à la mémorisation. Aussi, plutôt que d'employer une circonlocution qui prétend faire noble[1], préférez toujours un verbe précis.

1. Ce qui est précisément le cas pour circonlocution !

Tableau 15.5 – Exemples lus dans des rapports de sociétés

Au lieu de :	Écrivez plutôt :
Faire de nombreuses vérifications	Vérifier
Suivre un processus précis	Procéder
Procéder à une expérimentation	Expérimenter
Émettre des réserves concernant	Douter
Faire une suggestion	Suggérer
Donner quelques éclaircissements	Éclairer
Formuler plusieurs recommandations	Recommander
Effectuer un calcul	Calculer
En arriver à la conclusion	Conclure
Ce qui a ouvert la possibilité de…	Ce qui a permis de…

➤ Préférez aux mots-valises des noms concrets et des chiffres

Un technicien agit, en principe, sur du concret, du réel : il mesure. Et pourtant, il arrive que certains d'entre eux écrivent de manière beaucoup plus abstraite et vague que des littéraires ! Chaque fois que cela vous est possible, préférez le mot concret et précis, accompagné, au besoin, d'un chiffre.

Tableau 15.6

Au lieu de :	Écrivez :
Un défaut d'appareillage	Une fuite sur une vanne
Votre dernier courrier	Votre lettre du 10 mai 2003
Beaucoup plus grand	Environ 10 fois plus grand
Une baisse sensible de rendement	Une baisse de 10 % de la production
Des défauts mineurs de surface	Des attaques superficielles de rouille
Des problèmes sociaux	La grève du 3 juin 2003

La langue française est, par nature, claire, logique, précise et nerveuse. Elle ne se laisse ni affadir, ni obscurcir, ni corrompre. À nous de la respecter au mieux.

Un test pour se vérifier et sept maximes

Vous écrivez sans doute les documents du système qualité sur ordinateur à l'aide du logiciel Word ? Les versions actuelles de Word nous font bénéficier (si vous ne l'avez pas retiré) d'un orthoviseur nettement meilleur que celui d'il y a une dizaine d'années. Appuyez sur *Bouton Office*, puis *Options Word*, et cochez *Afficher les statistiques de lisibilité.* Après le balayage de votre texte, apparaît un tableau qui indique, entre autres choses : le nombre de caractères par mots et de mots par phrase pour le texte balayé.

➤ Testez la longueur moyenne de vos phrases

Une phrase est tout ce qui est inclus entre deux points successifs. Mesurer le nombre de mots de vos phrases est un test grossier qui ne tient pas compte de vos sous-phrases. « Nous appelons sous-phrases la suite de mots au sein d'une phrase, correspondant à l'empan[1] de lecture. »

Cependant, pour nous qui ne sommes ni Descartes, ni Proust, il est intéressant de parcourir le tableau qui suit et qui est dû à François Richaudeau.

Tableau 15.7

Rang	Auteur	Œuvre	Nb moyen mots/phrase
1er	San Antonio	*Le Gala des emplumés*	12
2e	Georges Simenon	*25 romans*	15
3e	Françoise Giroud	*50 éditoriaux dans l'Express*	15
4e	Jean Giono	*13 romans*	15
5e	Gustave Flaubert	*7 livres*	18
6e	Paul Valéry	*11 œuvres*	22
7e	Louis Aragon	*10 livres*	23

1. L'*empan* est la longueur comprise entre l'extrémité du pouce et celle du petit doigt, lorsque la main est ouverte le plus possible. Par extension, *l'empan moyen de mémoire à court terme* est le nombre de mots que nous flashons simultanément, en cours de lecture et dont nous ne retenons plus que le sens général ensuite (cf. *Écrire avec efficacité,* François Richaudeau, Albin Michel, 1995).

8e	Stendhal	*Le Rouge et le Noir et La Chartreuse de Parme*	25
9e	François Rabelais	*Les cinq livres*	28
10e	Montaigne	*Les Essais*	30
11e	Henri Bergson	*L'Évolution créatrice*	30
12e	Proust	*À la recherche du temps perdu*	38
13e	René Descartes	*Le Discours de la Méthode*	74

Conseil

Vous tenir au-dessous de 20 mots, en moyenne, par phrase. Ce qui n'est pas si facile.

➤ 7 maximes

Vous augmenterez vos chances d'être lu et compris en suivant les sept maximes qui suivent[1] :

La lisibilité en 7 maximes

1 – **Entre 2 mots, préfèrez le moindre** ; trop de mots longs fatiguent le lecteur

2 – **Plutôt qu'une seule phrase longue, préfèrez 2 courtes** ; plus de 30 mots dans une phrase et le lecteur ne comprend plus

3 – **Écrivez avec les mots du lecteur** ; si vous devez utiliser les vôtres, expliquez-les

4 – **Votre seule chance d'être compris : la bonne volonté du lecteur** ; pour l'encourager, choisissez des mots qui lui plaisent

5 – **Le lecteur vous en voudra pour tout ce qui ne lui servira à rien** ; sélectionnez, supprimez, soyez sans pitié pour l'auteur

6 – **Dans quel ordre écrire les choses ? Probablement l'inverse du votre** ; c'est d'abord votre conclusion qui intéresse le lecteur : commencez donc par là !

7 – **Pour gagner le lecteur, parlez-lui de lui** (**et de vous**) ; des sentiments = intérêt et mémorisation

Figure 15.3

1. D'après Pierre Baudez.

Quelques principes de mise en page

Quand vous lisez un texte courant, la forme que vous percevez n'est pas la lettre mais le mot tout entier ou plutôt des groupes de mots. De plus, vous anticipez les groupes de mots à venir, en vous contentant d'une vérification rapide et superficielle de leur existence par un processus de va-et-vient. On dit que l'œil flashe.

En fait, pour lire, vous utilisez, alternativement, les capacités de votre hémisphère gauche – l'analyse séquentielle – et celles de votre hémisphère droit – la perception globale.

Si vous êtes l'auteur d'un texte, vous écrivez, normalement, pour être lu… Que faut-il pour cela ? Essentiellement, vous faire comprendre facilement et laisser des traces dans la mémoire de votre lecteur. Ce qui suit est destiné à l'écriture et la présentation des documents du système qualité. Nous partons du principe que tous ces documents sont établis :

- sur des feuilles de format A4 (210 x 297 mm),
- au moyen des ordinateurs de la société avec Word sous Windows ou similaire.

Lisibilité des lettres et des mots

➤ Quelle déclinaison[1] de caractère adopter ?

Pour les adultes, pour un même caractère, il n'y a pas de différence notable de vitesse de lecture entre les corps allant de 8 à 14. Cependant, les lecteurs trouvent généralement plus confortables les corps 10 à 12, bien adaptés au format A4.

Les mots composés en minuscules – on dit bas de casse – sont nettement plus lisibles que ceux composés en majuscules (ou capitales). En somme, un texte courant ne doit jamais être composé en capitales.

Bien que les premiers livres imprimés aient été composés exclusivement en italique, on admet aujourd'hui que les textes courants compo-

1. On appelle déclinaison de caractère : le corps (taille des caractères), le niveau (majuscule ou minuscule), la pente (droit ou romain, italique ou penché), la graisse (épaisseur plus ou moins forte du trait).

sés en romain (caractères droits) sont légèrement plus lisibles que ceux composés en italique (caractères penchés). Vous remarquerez d'ailleurs que les jeunes enfants ne font pas toujours la différence entre les caractères romains et les caractères italiques. L'italique n'est donc pas toujours le meilleur moyen pour mettre un mot en valeur !

La mise en valeur d'un mot dans un texte écrit en romain (droit) standard, se fait, dans l'ordre de lisibilité :

- par le gras dans le même corps (**aa**) ;
- par l'italique (moins bien perçu mais moins lourd) dans le même corps (*aa*) ;
- par l'écriture en capitales (AA) ou en petites capitales (AA) ;
- par le souligné, que nous mentionnons à seule fin de vous le déconseiller (aa) !

Si vous avez un long passage à mettre en valeur (résumé, exemple, citation), vous pouvez l'encadrer et même le tramer (fond gris ou couleur) (aa).

➤ Faut-il choisir des polices avec ou sans empattements ?

De nombreuses expériences l'ont montré. Pour des phrases de texte courant, on ne lit pas plus vite (ni moins vite) celles qui sont écrites avec une police de caractères à empattement (AA*a*) que celles sans empattement (AA*a*)[1].

➤ Faut-il justifier la ligne ou non ?

Les lecteurs adultes lisent à la même vitesse des textes courants justifiés et des textes libres (à droite et/ou à gauche). Le choix relève uniquement de *critères esthétiques.*

Si les paragraphes sont justifiés à droite et à gauche, les espaces entre les mots sont étirés pour que le texte occupe toute la ligne. La césure – ou coupure éventuelle d'un mot à la fin d'une ligne – assure une meilleure répartition des espaces d'une ligne à l'autre. Ce livre, comme la plupart des livres, est écrit ainsi. Vous pouvez faire de même pour votre manuel qualité et celui des procédures.

1. Dans le logiciel Word, la police Times New Roman est à empattement, la police Arial ne l'est pas.

➤ Quelle longueur de lignes adopter ?

Pour qu'une ligne soit confortablement lisible, elle doit comporter entre 50 et 80 caractères, espaces entre mots non compris. Il faut donc combiner le corps et la justification pour rester à l'intérieur de cette fourchette.

Pratiquement, en format A4, en Times New Roman, si vous utilisez une police en corps 12, vous devez ménager des marges de l'ordre de 4 cm, à gauche et à droite. En Arial de même corps, 3 cm suffiront.

➤ Quel espacement mettre entre vos lignes ?

Un interligne serré (blanc étroit entre lignes successives) réduit la vitesse de lecture uniquement si vos lignes sont ou très courtes ou très longues.

➤ Faut-il faire des retraits d'alinéa ?

Des études ont montré que ce qui attire l'œil n'est pas tant le décrochement du premier mot d'un alinéa que la ligne incomplète (appelée *ligne creuse*) qui le précède. Quand on opte pour le retrait d'alinéa, celui-ci doit être court et ne jamais dépasser la valeur de quatre lettres « m », dans le caractère et le corps du texte, le « m » étant la lettre la plus large.

Lisibilité de la page

➤ Où placer les titres ?

Un lecteur occidental est conditionné pour explorer la page de haut en bas et de gauche à droite. Pour cette raison, il est préférable que vous placiez vos titres de chapitre en haut d'une page, et que vous aligniez vos titres intermédiaires sur la gauche de la page, avec décalage ou non.

➤ Comment se fait la hiérarchie entre les blocs typographiques ?

L'œil du lecteur est naturellement attiré par ce qui est fort et gros (corps et graisse des caractères plus importants) et par l'habillage d'un texte (l'encadré, la trame et le blanc autour des paragraphes).

➤ Comment utiliser ces hiérarchies ?

Avec modération : les capacités de discrimination de l'œil entre les hiérarchies typographiques au sein d'une même page sont limitées. Si les procédés indiqués précédemment sont utilisés avec profusion, dans une même page, l'œil finit par ne plus faire la différence et accorde la même importance à tous les éléments de la page.

En pratique : si vous utilisez des numéros, ne dépassez jamais trois niveaux. Par exemple : 1., 1.1 et 1.1.1. Au-delà, utilisez des puces ou… rien !

➤ Quel emplacement choisir pour la pagination ?

Quand un lecteur feuillette un document de plusieurs pages, il recherche la pagination :

- en priorité, à droite des pages de droite (appelées *belles pages*), dont la numérotation doit toujours être impaire ;
- ensuite, à gauche des pages de gauche (appelées *fausses pages*), dont la numérotation doit toujours être paire.

Pour les documents d'entreprise, il est souvent plus commode de paginer en bas de page, au centre, ce qui évite de se poser la question : page paire ou impaire ? Surtout si le document est tiré comme souvent en recto simple, et que parfois, on insère une nouvelle page « entre deux » ou on en retire une.

➤ Quelles dimensions réserver aux illustrations ?

Plus une illustration est grande, plus elle attire l'attention du lecteur. La limite extrême est l'illustration pleine page, sans aucune marge. Mais, une illustration en couleurs, même de petite taille, attirera nettement plus votre attention qu'une illustration de mêmes dimensions en noir et blanc.

➤ La notion de contraste

On peut aussi obtenir un impact très fort en jouant sur les contrastes. Ainsi, placez une petite illustration noir et blanc, accompagnée d'un court commentaire, seule au milieu d'une page blanche… (voir page suivante).

…vous verrez qu'elle frappe davantage que huit illustrations couleurs sur la page voisine, placées les unes contre les autres, sans blanc de séparation. Trouvez, dans un magazine, une telle page couleur, placez-la près de celle-ci, et… comparez !

Un conte, en guise de conclusion…

Qui détient la connaissance ?

Au Moyen âge, au Japon, dans un village d'agriculteurs, vivaient deux adolescents, une fille et un garçon. À toutes les questions qu'ils posaient à leurs parents et aux voisins, ils n'obtenaient, en guise de réponse que : « Je ne sais pas », « Tu nous ennuies avec toutes tes questions ! », « Tu vois bien que je n'ai pas le temps ! »

Las d'entendre ces fins de non-recevoir et curieux de tout ce qui les entoure, ils décident de quitter leurs familles, leurs amis, le village pour aller rencontrer un grand maître, sage et expérimenté et trouver des réponses aux questions qu'ils se posent. Ils demandent l'accord de leurs parents qui sont à la fois inquiets de les voir partir pour la première fois et fiers de les trouver si entreprenants.

Un matin, ils partent avec un petit baluchon, une paire de sandales et un parapluie car c'est la période de la mousson avec ses orages. Pour aller retrouver le vieux sage, ils doivent marcher pendant dix jours. La journée, ils vont par les chemins et les sentiers. Les odeurs sont fortes après la pluie. Ils voient les arbres, les collines, les couleurs de la terre, du ciel avec les nuages lourds. Parfois ils entendent les oiseaux chanter pendant une éclaircie. Ils sentent leur souffle dans la poitrine et le vent sur le visage et dans les cheveux. Ils goûtent au passage quelques fruits. Ils sont toujours bien

accueillis dans les villages où ils s'arrêtent le soir, se réchauffant avec une bonne soupe et un bon feu.

En pressant le pas, le dernier matin, ils arrivent chez le maître. Le vieux sage les attend sur le pas de la porte et les fait entrer dans sa maison. Dans l'entrée, ils ôtent leurs sandales et les placent à côté des baluchons et des parapluies encore dégoulinants de pluie. Ils s'installent dans la salle et s'assoient sur le sol près d'une table basse. Le maître revient avec du thé bien chaud pour les réconforter.

« Je suis heureux de vous voir, dit-il, mais vos visages paraissent un peu inquiets. — Maître, nous voudrions savoir si vous nous acceptez comme disciples. — Je vais vérifier cela en vous posant la première question de notre enseignement. »



Le maître s'adresse d'abord à l'adolescente : « Peux-tu me dire où tu as posé ton parapluie ? » Celle-ci cherche avec ses yeux et se revoit entrer dans le vestibule, poser ses affaires ; elle se souvient parfaitement où elle a mis son parapluie et répond à la question. Dès lors le maître se réjouit d'avoir à travailler avec une disciple aussi motivée et attentive. Ensemble, ils pourront avancer vite et bien.

Au garçon, le maître pose la même question. Mais, savoir où il a mis son parapluie est un problème pour ce garçon : c'est à peine s'il se souvient qu'il en avait un, tant il était mouillé par l'orage. Il se rappelle qu'il était content d'arriver après cette marche sous la pluie et de pouvoir s'abriter. Après, tout devient confus dans sa tête. Aussi fait-il triste mine et cherche-t-il avec ses yeux au plafond, à droite, à gauche, en bas une réponse… En vain. Il a tant vu de choses sur son trajet mais n'a prêté aucune attention à ce détail… Il craint de ne pouvoir rester avec son amie et de devoir retourner chez lui… Après une longue et pénible attente, il avoue qu'il ne sait pas et, les épaules basses, il attend le verdict…

Alors, le maître dit qu'il se réjouit d'avoir à travailler avec un jeune si motivé – dix jours de trajet – mais encore inattentif, à qui il va pouvoir transmettre ce qu'il sait et la manière de l'apprendre. Et puis, pour mieux le comprendre et le connaître, il lui demande de raconter tout ce qui l'a intéressé sur son parcours. Car il sait, lui le maître, qu'on a toujours à apprendre des autres… Jusqu'au dernier jour.

D'après Jean-Luc Canal, Pascal Papillon et Jean-François Thirion, *Les outils de la PNL à l'école*, Éditions d'Organisation, 1994.

Index

A

accréditation 160-165, 168-184
  accords multilatéraux d' 177
  processus d' 174-177
  textes officiels pour l' 161
achats 93-108
  fournisseurs 98
  mesurer la performance d' 106
  sous-traitance 108
  spécifications 94, 97
actions correctives/préventives 129,145
amélioration
  audit des 127
  continue 147-150, 201
  définition 149
analyse de risque 5, 15, 107, 108, 125, 138
anecdotes et contes :
  34 engins de chantier 48
  874 fiches de non-conformité 141
  au rebut 183
  hiérarchie militaire 213
  la fabrication des cassettes 96
  le tonnelier 8
  les oiseaux migrateurs 204
  point de vue sur la dictée 143
  qualité à la lettre ou bon sens ? 230
  qui détient la connaissance ? 333
  Tchernobyl sur Mer ! 154
approche processus 8-30
artisan 10
attribution
  des habilitations 228
  des tâches 209, 211, 213, 218
audit 109-134
  auditer les audits 128
  auto-évaluation d'auditeur 130
  compétences des auditeurs 121
  déroulement 112-116
  engagement de la direction 123
  évaluation de formation à l' 132
  évaluation de système 192
  management des ressources 125
  préparation 112
  questions pour l'efficacité 122
  rapport d' 116

B

bénéfices secondaires 73, 257
besoins 1, 71
  client 12, 191
  individuels 1, 71, 296, 298, 299
  organismes 108, 189, 210
bulle (respecter la) 279-282

C

centres énergétiques 293-294
certification 161, 164, 165, 185-201
  après la 200-201
  démarche de 193
  intérêt de la 187-189
charisme 5
cinq plus et cinq moins 262
Cofrac 160-162, 169-174
commandes 103
communiquer 5, 6, 76, 269-332
  démarche qualité 312-317
    exercices 295, 303, 305, 307, 308, 312
  écrit 318-332
  non-verbal 278-289
    exercices 289-291
compétence
  auditeurs 121
  personnel 5, 6, 223-228
  recueil individuel de – 235-241
conception 17
conformité 5, 147-148, 164

D

démarche de progrès 135-155
dérogation 36
direction
  engagement et politique 31-44
  responsabilité de la 1, 5
  revue de 44-49
documentation qualité 75-92
droits et devoirs 224
dynamisez votre entreprise 270-272

E

écologie d'un objectif 257
écoute client 81, 194
écrits 75, 318-332
efficacité 11, 149-154, 164, 192
efficience 192
émotions 313-316
engagement
  direction 3, 31, 50, 80
  individuel 224-225, 242, 243
enregistrements 86
entretien d'appréciation 244-264
  difficultés / avantages 248-250
  exemple de rapport d' 265-268
  préparation 260-263
  rubriques 250-252
éthique (ou ensemble des valeurs) 38, 178, 180
expérience professionnelle 230-234

F

fonctions 4, 12, 81, 209-243
  rédiger les fiches de 210, 218-222
frontières entre entités 53-69

G

gestion documentaire 88-92
guide Cofrac 177, 206

H

habilitation 226-229

I

identification des processus 10
impliquer les personnes 42, 82, 272-273

inspection 174, 205
accréditation de l' 174-184
instructions de travail 76, 78, 136
intégrer le client dans l'entreprise 273
ISO définition 185-187

L

langage non verbal 278-291
exercices 289-291
leadership 50, 204
lisibilité
lettres et mots 328-330
page 330-332
texte 320-328

M

maîtrise produit/service 102, 195
management
et qualité 6
les pratiques 71
questions préalables 54
manuel qualité 80
métiers 8, 163
de l'inspection 174
mieux-disant 99
mission 209, 211, 213, 242
mobiliser les acteurs 41-42, 269-332
moins-disant 98
multilatéraux (accords) 177

N

non-conformités 19, 89, 115, 135, 138-147
comment les rédiger 117-120
utiles 138
non verbal 278-291
norme ISO/CEI 17020 177-184, 205
normes ISO 9000:2000 189-193
norme ISO 9001:2000 194, 207

O

objectifs 85, 110, 169
exercices 253
qualité 33, 46, 96,123
rédiger des 252-259
organigramme 213
organisation 3, 75, 101
organisme de type A, B ou C 66, 133, 181-184
organisme/organe 2

P

performance d'achat 106
périmètre d'activité 7, 38, 53-69
personnel 41, 203-208
pilotage des améliorations 135
pilotage de processus 19
politique qualité 34, 36-44
poste 209
pratiques (bonnes) 73
préparer l'entretien annuel 242
procédures 83
processus
approche 8-30
clés 17
définition 11
description et pilotage 18-20
identification 13-17
traverse les fonctions 12
progrès
démarche de 135-155
entretien d'appréciation et de 244-268

Q

qualification
personnel 226-227
professionnelle 158-160

R

recadrage 306-313
reconnaissance 157-208
  recourir à la 166-167
recueil individuel de compétences 235-241
reformuler 302-305
regard avec l'interlocuteur 282-284
responsabilité de la direction 1, 5
ressources humaines 203-208
revue de direction 44-48

S

satisfaction des clients 8, 11, 82
savoir-faire 8, 11, 76, 84, 225
signatures 88-89
supervision 22, 137
synchronisation et émotions 288
synchroniser (se) 284-288
système documentaire 75-92

T

tutorat 229
type A, B ou C, voir à organisme de

V

valeur ajoutée 11, 14
valeurs, voir à éthique
valoriser chacun, 274
Vauban (lettre de) 99

FONCTIONS DE L'ENTREPRISE
Performance industrielle

PERFORMANCE INDUSTRIELLE
MARKETING COMMUNICATION
ANIMATION DES HOMMES • RH
VENTE DISTRIBUTION
GESTION FINANCE
DIRECTION CONSEIL

2e édition

Pierre Longin • Henri Denet

CONSTRUISEZ VOTRE QUALITÉ

Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante

Loin des recettes miracles, cette **2e édition, enrichie d'anecdotes de terrain et d'entretiens**, présente les différentes pièces du « puzzle » de la qualité.

- **La politique qualité** : comment la définir et la fonder sur une approche processus ?
- **Le recours à la reconnaissance** : à quel moment et comment faire de l'accréditation, de la certification un instrument stratégique pour votre entreprise ?
- **Le système documentaire** : comment rédiger votre manuel, décrire vos processus, définir vos procédures ?
- **La démarche de progrès** : comment passer des non-conformités au pilotage des améliorations ?
- **Le développement de la compétence des acteurs** : comment manager fonctions, qualifications et habilitations et intégrer l'expérience professionnelle ?
- **Les audits** : comment les préparer, les réaliser, en rédiger les conclusions ?
- **La communication** : comment parler un langage compris par tous ?

Que vous soyez responsable qualité, auditeur, chef d'entreprise, consultant ou responsable opérationnel, vous trouverez dans cet ouvrage toutes les clés, ainsi que des outils et des exercices, pour construire la démarche qualité adaptée à votre organisation.

PIERRE LONGIN



Ingénieur ENPC, ex-directeur technique et qualité d'une société internationale de prestations de service. Il a créé RFC-leader, réseau de formation et conseil en management et qualité auprès des entreprises.

HENRI DENET



Ingénieur ENSAIS, ex-directeur de la qualité. Représentant d'une organisation professionnelle auprès du Cofrac et de l'Afaq jusqu'en 2003, il leur apporte son expérience de responsable d'un organisme accrédité et certifié.

L'USINENOUVELLE



ISBN 978-2-10-053621-4

www.dunod.com